



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

## **El liderazgo directivo y la calidad educativa en la Institución Educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014**

### **TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con  
mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la  
Educación

### **AUTOR**

María Esther MALAVER RUITÓN

### **ASESOR**

Edgar Froilán DAMIÁN NÚÑEZ

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Malaver, M. (2018). *El liderazgo directivo y la calidad educativa en la Institución Educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR DOÑA MARIA ESTHER MALAVER RUITON PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 14 días del mes de diciembre del 2018, siendo 09:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por la Dra. ELSA BARRIENTOS JIMÉNEZ (Presidente), Dr. EDGAR DAMIAN NUÑEZ (Asesor), Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS (Jurado Informante), Mg. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ (Jurado Informante) y a la Mg. MARÍA ESCALANTE LÓPEZ (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED - CAJAMARCA, 2014**, que presenta doña **MARIA ESTHER MALAVER RUITON**, para obtener el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por el Dr. EDGAR DAMIÁN NÚÑEZ (Asesor), Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS (Jurado Informante) y el Mg. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ (Jurado Informante).

Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

*Bueno (16) Dieciséis*

Como testimonio del acto que culminó a las 10.30 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a doña **MARIA ESTHER MALAVER RUITON**, para obtener el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación.

  
Dra. ELSA BARRIENTOS JIMÉNEZ  
Presidente

  
Dr. EDGAR DAMIAN NUÑEZ  
Asesor

  
Dr. SALOMÓN BERROCAL VILLEGAS  
Jurado Informante

Mg. DANTE MACAZANA FERNÁNDEZ  
Jurado Informante

  
Mg. MARÍA ESCALANTE LÓPEZ  
Miembro del Jurado



## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis hijos Yohan y Rafael, a mi esposo que creyeron en mí y me ayudaron a salir adelante en los momentos más difíciles.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios, por haberme dado salud, fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mis hijos y a mi esposo, quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida para culminar este trabajo de investigación.

A los profesores de la facultad de educación de la UNMSM, gracias por su tiempo y su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mis estudios complementarios.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>18</b>
1.1. Fundamentación y formulación del problema .....	18
1.2. Formulación del Problema .....	20
Problema general .....	20
Problemas específicos .....	20
1.3. Objetivos .....	20
Objetivo general .....	20
Objetivos específicos .....	20
1.4. Justificación de la investigación .....	21
1.5. Fundamentación y formulación de hipótesis .....	22
Hipótesis General .....	22
Hipótesis Específicas .....	22
1.6. Identificación y clasificación de las Variables .....	23
Identificación de variables .....	23
Clasificación de variables .....	23
Operacionalización de variables .....	23
Variable Independiente: Liderazgo Directivo (X) .....	23
Variable dependiente: Calidad Educativa (Y) .....	24
Tipificación de la investigación .....	25
Tipo de investigación .....	25
Método de investigación .....	25
Diseño de investigación .....	25
Estrategia para la prueba de hipótesis .....	26
Población y muestra .....	26

Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
Validación de los instrumentos .....	27
Confiabilidad de los instrumentos .....	29
1.7. Métodos de análisis de datos .....	30
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>31</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	31
Nivel Nacional .....	31
Nivel Internacional .....	34
2.2. Bases Teóricas.....	35
2.2.1. El Liderazgo Directivo .....	35
2.2.2. CALIDAD EDUCATIVA.....	53
2.3. Definición conceptual de términos.....	68
<b>CAPÍTULO III ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>71</b>
3.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos.....	71
3.1.1. Presentación de resultados de la Variable Liderazgo Directivo	
Dimensión: Dirección de Futuro.....	71
3.2. Proceso de contraste de hipótesis.....	117
3.2.1. Hipótesis general .....	117
3.2.2. Hipótesis específica 1 .....	118
3.2.3. Hipótesis específica 2 .....	119
3.2.4. Hipótesis específica 3 .....	121
3.3. Discusión de los resultados.....	122
CONCLUSIONES .....	125
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variable independiente: Liderazgo Directivo. ....	24
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variable dependiente: Calidad Educativa. ....	24
Tabla 3. Población de Estudio. ....	27
Tabla 4. El director transmite a la comunidad escolar el propósito y el sentido del establecimiento .....	71
Tabla 5. El director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional .....	72
Tabla 6. El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar .....	73
Tabla 7. El director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional.....	73
Tabla 8. El director ha incorporado los intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo del establecimiento .....	74
Tabla 9. El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos .....	75
Tabla 10. El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos.....	76
Tabla 11. Al menos una vez al año, el director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento.....	76
Tabla 12. El director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos .....	77
Tabla 13. El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes .....	78
Tabla 14. El director organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes .....	79
Tabla 15. El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento .....	79
Tabla 16. El director asegura la participación de los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo .....	80
Tabla 17. El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos .....	81

Tabla 18. Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza .....	82
Tabla 19. El director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor.....	82
Tabla 20. El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje .....	83
Tabla 21. El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje .....	84
Tabla 22. El director nos ayuda a aprender de nuestros errores .....	85
Tabla 23. El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.....	85
Tabla 24. El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes .....	86
Tabla 25. El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente.....	87
Tabla 26. El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes .....	88
Tabla 27. El director promueve el uso de Tics para el mejoramiento de los aprendizajes.....	89
Tabla 28. El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar .....	89
Tabla 29. El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento.....	90
Tabla 30. El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas .....	91
Tabla 31. El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento .....	92
Tabla 32. El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo .....	92
Tabla 33. El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza.....	93
Tabla 34. La programación curricular está actualizada con utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios .....	94
Tabla 35. Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas .....	95

Tabla 36. El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral .....	95
Tabla 37. El desempeño académico de los estudiantes presente una tendencia de superación continua .....	96
Tabla 38. Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias.....	97
Tabla 39. El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo .....	98
Tabla 40. El nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas ..	98
Tabla 41. La relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales .....	99
Tabla 42. Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrolla con el factor tutorial constante .....	100
Tabla 43. El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa.....	101
Tabla 44. El proceso institucional de administración de los recursos financieros son transparentes .....	101
Tabla 45. La infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos .....	102
Tabla 46. El proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante .....	103
Tabla 47. Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumple con los estándares .....	103
Tabla 48. Los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brinda seguridad y salubridad.....	104
Tabla 49. El trato recibido por los diferentes trabajadores de la institución educativa es en términos de cordialidad. ....	105
Tabla 50. El nivel de capacitación del personal del colegio es constante de acuerdo a la promoción del director y de la autoridad superior.	106
Tabla 51. Existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos. ....	106
Tabla 52. Existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios). ....	107

Tabla 53. Existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo.....	108
Tabla 54. La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente. ....	110
Tabla 55. El manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado. ....	110
Tabla 56. La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva. ....	111
Tabla 57. El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias.....	112
Tabla 58. El proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente.....	113
Tabla 59. Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa. ....	113
Tabla 60. Las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación. ....	114
Tabla 61. El ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables.....	115
Tabla 62. El ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa. ....	115
Tabla 63. Existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa.....	116
Tabla 64. Matriz de correlación.....	118
Tabla 65. Matriz de correlación.....	119
Tabla 66. Matriz de correlación.....	120
Tabla 67. Matriz de correlación.....	121



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 El director transmite a la comunidad escolar el propósito y el sentido del establecimiento .....	71
Gráfico 2 El director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional .....	72
Gráfico 3 El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar .....	73
Gráfico 4 El director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional.....	74
Gráfico 5 El director ha incorporado los intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo del establecimiento.....	74
Gráfico 6 El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos .....	75
Gráfico 7 El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos.....	76
Gráfico 8 Al menos una vez al año, el director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento.....	77
Gráfico 9 El director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos .....	77
Gráfico 10 El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes .....	78
Gráfico 11 El director organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes.....	79
Gráfico 12 El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento .....	80
Gráfico 13 El director asegura la participación de los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo .....	80
Gráfico 14 El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos .....	81
Gráfico 15 Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza .....	82
Gráfico 16 El director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor.....	83

Gráfico 17 El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje .....	83
Gráfico 18 El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje .....	84
Gráfico 19 El director nos ayuda a aprender de nuestros errores .....	85
Gráfico 20 El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.....	86
Gráfico 21 El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes .....	87
Gráfico 22 El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente.....	87
Gráfico 23 El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes .....	88
Gráfico 24 El director promueve el uso de TICs para el mejoramiento de los aprendizajes.....	89
Gráfico 25 El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar .....	90
Gráfico 26 El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento.....	90
Gráfico 27 El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas .....	91
Gráfico 28 El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento .....	92
Gráfico 29 El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo .....	93
Gráfico 30 El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza.....	93
Gráfico 31 La programación curricular está actualizada con utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios .....	94
Gráfico 32 Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas .....	95
Gráfico 33 El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral .....	96
Gráfico 34 El desempeño académico de los estudiantes presente una tendencia de superación continua .....	96

Gráfico 35 Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias.....	97
Gráfico 36 El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo .....	98
Gráfico 37 El nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas ..	99
Gráfico 38 La relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales .....	99
Gráfico 39 Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrolla con el factor tutorial constante .....	100
Gráfico 40 El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa.....	101
Gráfico 41 El proceso institucional de administración de los recursos financieros son transparentes .....	102
Gráfico 42 La infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos .....	102
Gráfico 43 El proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante .....	103
Gráfico 44 Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumple con los estándares .....	104
Gráfico 45 Los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brindan seguridad y salubridad.....	104
Gráfico 46 El trato recibido por los diferentes trabajadores de la institución educativa es en términos de cordialidad. ....	105
Gráfico 47 El nivel de capacitación del personal del colegio es constante de acuerdo a la promoción del director y de la autoridad superior.	106
Gráfico 48 Existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos. ....	107
Gráfico 49 Existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios). ....	108
Gráfico 50 Existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo.....	108
Gráfico 51 La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente. ....	110

Gráfico 52 El manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado. ....	111
Gráfico 53 La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva. ....	111
Gráfico 54 El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias.....	112
Gráfico 55 El proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente.....	113
Gráfico 56 Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa. ....	114
Gráfico 57 Las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación. ....	114
Gráfico 58 El ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables.....	115
Gráfico 59 El ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa. ....	116
Gráfico 60 Existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa.....	116

## RESUMEN

La presente tesis titulada, el Liderazgo Directivo y la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014. El objetivo fundamental de la investigación es analizar la influencia del Liderazgo Directivo en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

La investigación es de tipo sustantiva de nivel descriptivo correlacional de corte transversal. La población de estudio se centró en 02 personal administrativos, y 08 docentes y 60 estudiantes de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca.

Para la obtención de resultados se aplicaron dos instrumentos de recolección de datos. El primero fue la elaboración del liderazgo directivo teniéndose en cuenta las dimensiones de dirección de futuro, rediseñar la organización, gestionar la instrucción que fueron ejecutadas mediante la encuesta que contenía una batería de preguntas con 30 ítems. Para la segunda variable calidad educativa también se utilizó el cuestionario de encuesta teniendo en cuenta las dimensiones de Gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional consistió en 30 ítems validados por juicio de expertos y con el alfa de cron Bach de 0, 872 y 0.823 respectivamente.

Los resultados obtenidos después de la aplicación de ambos instrumentos permiten observar que existe influencia significativa entre el liderazgo directivo y la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Palabras clave: liderazgo directivo, calidad educativa.**

## ABSTRACT

The present thesis titled. The Directive leadership and the Educational Quality of the educational institution No. 82003 Our Lady of Mercy - Cajamarca, 2014. The main objective of the research is to analyze the influence of the Executive Leadership in Educational Quality School No. 82003 Our Lady of Mercy - Cajamarca, 2014.

The research is correlational kind of substantive cross-sectional descriptive level. The population study focused on 02 administrative staff and 08 teachers and 60 students school No. 82003 Our Lady of Mercy - Cajamarca.

To obtain results two instruments of data collection were applied. The first was the development of managerial leadership taking into account the dimensions of address future redesign the organization, manage the instruction were executed by survey containing a battery of questions with 30 items. For the second variable quality education also will survey questionnaire taking into account the dimensions of educational management, administrative and institutional management consisted of 30 items validated by expert judgment and Cronbach's alpha of 0, 872 and 0.823 respectively was used.

The results obtained after application of both instruments would note that there is significant influence between management leadership and educational quality of the school No. 82003 Our Lady of Mercy - Cajamarca, 2014.

**Keywords: managerial leadership, quality of education.**

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis nace del interés por analizar la influencia entre el liderazgo directivo y la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

La calidad es una de las metas más altas que toda institución educativa desea alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella (calidad).

El propósito de este estudio es relacionar la importancia y la evidencia de la calidad de las instituciones educativas con la importancia y la evidencia del liderazgo del director con la finalidad de dar a conocer un aspecto muy importante para hacer que la calidad educativa vaya en ascenso, y va dirigido principalmente a todos los lectores que estén involucrados con la educación, sean padres de familia, maestros, futuros docentes, directivos entre otros.

Si la calidad de la educación es hoy una necesidad ampliamente sentida por individuos y grupos para su propio desarrollo y progreso, ningún sistema educativo puede ser considerado como de auténtica calidad acomodado a las necesidades de los individuos y las sociedades. Si no cuenta con los necesarios recursos, los procesos y los resultados apropiados a este paradigma de la calidad o, incluso mejor, a la calidad total o integral. (Gento, 2002).

En un sentido general, la calidad puede ser considerada como “el completo desarrollo individual, auténtico, integral y supremo de todas las potencialidades de un determinado ser o entidad”.

Una institución educativa de calidad es aquella en la que los recursos disponibles, los procesos que se llevan a cabo y los resultados logrados se acomodan al modelo teórico ideal de perfecto funcionamiento en el ámbito educativo.

Esto requiere que la institución, con la participación de todos los implicados e interesados, defina su propio modelo de calidad.

En el modelo de calidad que se propone como referencia, el liderazgo del director juega un rol fundamental como predictor de calidad. Pero el ejercicio

de tal liderazgo debería ser contemplado en diferentes ámbitos de intervención.

Un buen líder es capaz de conseguir por todos los medios el mejoramiento de su institución educativa. Casi siempre se escucha que una escuela está completamente decaída, que no presenta una buena calidad de educación, lo primero que nos llega a la mente es el nombre del director del plantel o el sistema educativo.

Avanzar en la línea de calidad requiere de cambios internos y externos, de trabajo en equipo y de una buena organización. Es por ello que la calidad de las instituciones educativas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del director.

El contenido del presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cuatro capítulos: El primero está referido al planteamiento del estudio que incluye la fundamentación, formulación del problema, los objetivos, la justificación, formulación de hipótesis y las variables. Así como, la operacionalización de las variables, la tipificación de la investigación, la estrategia para la prueba de hipótesis, la población y muestra e instrumentos de recolección de datos.

El segundo capítulo es acerca del marco teórico, en la que se desarrollan los antecedentes a nivel internacional y nacional, las bases teóricas sobre el tema a investigar como el liderazgo directivo y la calidad educativa, planteándose la definición conceptual de términos;

El tercer capítulo se desarrolla el trabajo de campo y el proceso de contraste de hipótesis, análisis e interpretación de los datos, proceso de prueba de hipótesis, discusión de los resultados y la adopción de las decisiones.

Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía de la investigación, cuidadosamente seleccionada de manera que dan el soporte respectivo y necesario a la presente investigación. Así mismo, en los anexos se incluyen la matriz de consistencia, los instrumentos de recolección de datos.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Fundamentación y formulación del problema**

El interés por el presente estudio de tesis nace de valorar la importancia del liderazgo directivo en la calidad educativa y de entender que, así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el rol de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la institución educativa.

Una institución educativa es efectiva porque en definitiva sus prácticas directivas y docentes lo son. La evidencia nos indica que los directores líderes efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico.

Por lo contrario, la misma evidencia demuestra que en las instituciones educativas no efectivas, los directivos dan escaso apoyo a los docentes, no declaran metas y objetivos, levantan sistemas de evaluación débiles, no promueven el trabajo en equipo, presentan acciones más individuales que grupales y no hacen gestión de entorno. (Raczynski, 2005).

Entonces, para identificar más claramente la acción directiva y su influencia en la efectividad de la calidad de la institución educativa, se hace necesario distinguir cuales son las competencias que le permiten tener un adecuado desempeño en la gestión institucional y pedagógica.

Las prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación. (R. Moss Kanter, 2006).

Que mejor satisfacción para un buen líder, ver su institución ascendiendo

cada vez más y siendo reconocida por la sociedad como una de las mejores de la zona, si no es que la mejor. Es por eso que el liderazgo es completamente necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la II.EE.

Como ya se había mencionado en la introducción, un líder, en éste caso el director de la institución educativa, necesita de la ayuda de un cuerpo de docentes que, junto con él, puedan hacer reconocer la mejoría de su escuela. Un buen líder, sabrá cómo organizar las actividades de su equipo de trabajo para hacer así más sencilla la tarea de lograr llegar a la tan anhelada calidad.

“... el objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.

El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos” (Álvarez, 1998).

El propósito de formar equipos entre los docentes del plantel y el líder es facilitar y lograr un buen desempeño de trabajo, es por eso, que ellos se dan a la tarea de diseñar sus propias estrategias para no hacer de su trabajo una rutina cansada.

Al organizar el trabajo, el líder debe tomar en cuenta que obviamente las estrategias son la mejor ruta para realizar una labor efectiva. Las estrategias son el punto clave para llevar a cabo un buen liderazgo.

De una u otra forma el líder asigna proyectos a sus colaboradores. Los proyectos son una forma de estrategia de mejoramiento. La calidad de las instituciones educativas depende del liderazgo del director por ser un factor clave para lograr la efectividad y calidad educativa. El objetivo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad. La principal preocupación del líder no es resolver el mismo los problemas, sino la manera en que resolverá los mismos.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **Problema general**

¿En qué medida el Liderazgo Directivo influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014?

### **Problemas específicos**

1. ¿En qué medida la dirección de futuro influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014?
2. ¿En qué medida la planificación del rediseñar la organización influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014?
3. ¿En qué medida el gestionar la instrucción influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014?

## **1.3. Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la influencia del Liderazgo Directivo en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la influencia de la dirección de futuro en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.
2. Analizar la influencia de la planificación de rediseñar la organización en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.
3. Analizar la influencia del gestionar la instrucción en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

El presente estudio se cristaliza ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento del liderazgo directivo en las instituciones educativas de la provincia de Cajamarca y esto se genera porque los directores como responsables de dichas instituciones, no asumen el rol protagónico de líderes que le corresponde.

Las conclusiones que genere esta investigación podrán servir como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados.

Somos conscientes que en más de una década se vienen desarrollando, una serie de capacitaciones a nivel de directores, profesores, funcionarios educativos y no se ha evaluado desde la perspectiva de las instituciones para verificar el impacto de las mismas en el factor liderazgo directivo.

Además, servir como fuente de información para la toma de decisiones en apoyar la preparación y actualizaciones de los que estén como directores o se establezca una institución acreditada para formar a este funcionario educativo.

Lograr la calidad educativa en una institución educativa es una meta a lograr a largo plazo, que necesariamente debe basarse en el funcionamiento adecuado de un sistema de liderazgo educativo, esto permitirá a otras instituciones educativas servir como base para su gran transformación del servicio educativo que ofrecen en términos de calidad educativa y continuar mejorando continuamente sus procesos, servicios y la calidad de su propuesta educativa.

El liderazgo según Rubino (2007), constituye un proceso complejo que requiere la comunión de aspectos que van más allá de la simple planificación, organización y control. Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta.

Finalmente se menciona que, quien ejerza la función de director líder en las instituciones educativas, debe ganarse el respeto, la confianza y la simpatía de sus colaboradores, el reconocimiento como líder transformacional; participativo, eficiente, justo y honesto, lo que le permitirá encontrar el respaldo en los miembros de la institución educativa.

### 1.5. Fundamentación y formulación de hipótesis

Con la finalidad de descubrir y analizar las relaciones existentes entre el liderazgo directivo y la calidad educativa, es posible establecer las siguientes hipótesis:

#### **Hipótesis General**

**Ha: Existe influencia significativa** del Liderazgo Directivo en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ho: No existe influencia significativa** del Liderazgo Directivo en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

#### **Hipótesis Específicas**

**H1.** La dirección de futuro **influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ho:** La dirección de futuro **no influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**H2:** La planificación de rediseñar la organización **influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ho:** La planificación de rediseñar la organización **no influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N°

82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**H3.** La gestión de la instrucción **influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**H0:** La gestión de la instrucción **no influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

## 1.6. Identificación y clasificación de las Variables

### Identificación de variables

**Variable 1:** El Liderazgo Directivo

**Variable 2:** La Calidad educativa

### Clasificación de variables

#### Variable 1: El Liderazgo Directivo

- a) Por la función que cumple en la hipótesis    Independiente
- b) Por su naturaleza    Atributivas
- c) Por la posesión de la característica    Categóricas
- d) Por el método de medición de las variables    Cuantitativas
- e) Por el número de valores que adquiere    Tricotomías

#### Variable 2: Calidad Educativa

- a) Por la función que cumple en la hipótesis    Dependiente
- b) Por su naturaleza    Activas
- c) Por la posesión de la característica    Continuas
- d) Por el método de medición de las variables    Cuantitativas
- e) Por el número de valores que adquiere    Dicotomías

### Operacionalización de variables

#### Variable Independiente: Liderazgo Directivo (X)

Los líderes son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas. (Leithwood et al, 2007)

Tabla 1.

**Matriz de operacionalización de variable independiente: Liderazgo Directivo.**

DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Salazar (2008), señala que al interior de algunos de los planteles existen diferencias perceptibles en el modo de organizar, dirigir y liderar de los directores; tanto en las áreas departamentales como en los centros escolares, las cuales pueden ser analizadas desde dos ámbitos: La forma en que se promueve el trabajo académico, la cultura de la superación docente, la innovación y el entusiasmo; donde rige la indiferencia, pasividad, conformismo, el mantener el estatus quo y la negociación de intereses ajenos a los educativos.	Dirección de futuro	Visión y misión
		Objetivos y expectativas
		Interacción permanente
	Rediseñar la organización	Cultura colaborativa
		Estructurar la Institución
		Relación productiva
	Gestionar la instrucción	Atención y apoyo a docentes
		Monitoreo Atención y
		apoyo a estudiantes

*Elaborado por la investigadora*

### **Variable dependiente: Calidad Educativa (Y)**

Es el rasgo atribuible a entidades cuyos componentes responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza (Gento, 2002).

Tabla 2.

**Matriz de operacionalización de variable dependiente: Calidad Educativa.**

DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Una educación de calidad, esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior y el exterior del aula, como la existencia de unos suministros adecuados, o la naturaleza del entorno doméstico del niño o niña. Además de facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarios para triunfar en una profesión y romper el ciclo de pobreza. La calidad desempeña un papel crítico a la hora de disminuir la brecha existente entre los géneros en materia de educación básica.	Gestión Pedagógica	Programación Curricular
		Rendimiento Académico
	Gestión Administrativa	Metas de atención
		Documentos de gestión
	Gestión Institucional	Estilo de gestión
		Clima institucional

Fuente: Elaborado por la investigadora

## **Tipificación de la investigación.**

### **Tipo de investigación**

Se trata de una investigación descriptiva porque se procede a la recogida sistemática de información. Se consultaron diferentes bases de datos, memorias estadísticas y una vez analizadas las fuentes primarias, se procedió a la elaboración de una ficha – tipo para los indicadores con criterio de pertinencia para el liderazgo directivo y calidad educativa.

El propósito de la investigación es describir las variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado.

El diseño es el paradigma de una investigación. Es la estructura de la misma, en tal sentido el presente estudio se ha planteado un diseño descriptivo no experimental.

Metodológicamente la presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, no experimental, porque estudia las características del liderazgo directivo y su influencia con la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014

### **Método de investigación**

Teniendo en cuenta el tipo y diseño de la investigación y las características de las variables, se utilizó el enfoque cuantitativo; además el método hipotético deductivo.

### **Diseño de investigación**

No experimental – Transversal o transaccional – Correlacional causal. Es investigación no experimental concordando con Hernández et al., (2014), en la medida que en esta investigación no se manipula ninguna variable sino se mide o se observa tal como ocurre el problema a investigar (p.149).

Para el caso de la presente investigación se analiza el liderazgo directivo y la influencia que existe con la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, para ello se prevé la toma de datos en tres momentos de modo tal que el análisis permita la validación y la confiabilidad de los instrumentos para relacionarlo estadísticamente, según manifiesta Pesantes (2006, p. 249).



## Estrategia para la prueba de hipótesis

Una vez elaborada la base de datos, se procedió al procesamiento, para lo cual se empleó el programa informático SPSS, versión 22.0. Los análisis se realizaron con un nivel de significancia estadística de  $p < .05$  y fueron los siguientes:

Se consideró que sigue un diseño correlacional, **utilizando el modelo de regresión y correlación lineal de Pearson**, por cuanto este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados.

Se tomó el coeficiente de correlación lineal simple de Pearson, que viene representado por la siguiente igualdad.

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

El cual nos sirve como regla para contrastar la hipótesis, en el cual nos basaremos por el valor de “r” encontrado, y para la interpretación nos indica:

$r = 0$  La correlación es nula

$r \in [0 - 0,20>$  La correlación es casi nula

$r \in [0,20 - 0,40>$  La correlación es baja

$r \in [0,40 - 0,70>$  Existe correlación buena o significativa

$r \in [0,70 - 1>$  Existe correlación muy buena

$r = 1$  Correlación perfecta

## Población y muestra

Estuvo conformada por docentes, estudiantes y personal administrativo de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca.

*Tabla 3.*  
**Población de Estudio.**

<b>Extractos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Docentes	15	8
Estudiantes	110	60
Personal Administrativo	02	2
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>70</b>

*Fuente: CAP-IENSM 2014.*

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para obtener el acopio de información valiosa sobre las variables de estudio se utilizó una encuesta para ser aplicada a los docentes, personal administrativo y los estudiantes de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca.

Asimismo, para la variable dependiente de igual forma un cuestionario de encuesta. Las preguntas para el cuestionario se elaboraron en atención a las variables independiente y dependiente, así como en estrecha relación con las dimensiones y los indicadores e índices que se han derivado de ella.

El cuestionario expresa un alto grado en que sus contenidos (ítems) constituye una muestra representativa de los constructos y por tanto miden las dimensiones del liderazgo directivo, así como la calidad educativa. Se realizó la validez de contenido de los instrumentos con el procedimiento de criterio de expertos y la validación estadística de los ítems.

### **Validación de los instrumentos**

Por cuanto este proceso se dio por juicio de expertos, para lo cual se recurrió a la opinión de 3 doctores de la Facultad de Educación de la UNMSM, quienes determinaron la pertinencia muestral de los instrumentos. Sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio en los ítems constitutivos del instrumento de recopilación de la información.

Tabla 4

Validación del instrumento *de los docentes*

	EXPERTO 1 Dr. Mejía	EXPERTO 2 Dr. Valeriano	EXPERTO 3 Dra. Santos	TOTAL
1. CLARIDAD	90%	90%	93%	91%
2. OBJETIVIDAD	90%	90%	90%	90%
3. ACTUALIDAD	93%	81%	92%	88.6%
4. ORGANIZACIÓN	91%	90%	90%	90.3%
5. SUFICIENCIA	80%	92%	90%	87.3%
6. INTENCIONALIDAD	83%	80%	93%	85.3%
7. CONSISTENCIA	90%	80%	90%	86.6%
8. COHERENCIA	90%	90%	91%	90.3%
1. METODOLOGÍA	90%	90%	92%	90.6%
10. PERTINENCIA	91%	90%	93%	91.3%
PROMEDIO DE VALIDACIÓN	88.8%	87.3%	91.4%	<b>89.1%</b>

Fuente: fichas de validación

En esta tabla de la validación de expertos se obtuvo un 89.1% de validez de muy alta la confiabilidad con respecto al instrumento.

Tabla 5

Validación del instrumento *de los directivos*

	EXPERTO 1 Dr. Mejía	EXPERTO 2 Dr. Valeriano	EXPERTO 3 Dra. Santos	TOTAL
1. CLARIDAD	90%	81%	93%	90%
2. OBJETIVIDAD	90%	90%	93%	90%
3. ACTUALIDAD	92%	87%	93%	90.3%
4. ORGANIZACIÓN	89%	91%	93%	89.6%
5. SUFICIENCIA	88%	88%	93%	88.3%
6. INTENCIONALIDAD	86%	90%	93%	88%
7. CONSISTENCIA	87%	91%	93%	88%
8. COHERENCIA	90%	90%	93%	89%
9. METODOLOGÍA	90%	90%	93%	90%
10. PERTINENCIA	90%	90%	93%	90.6%
PROMEDIO DE VALIDACIÓN	89.2%	89.7%	93%	<b>89.4%</b>

Fuente: fichas de validación

En esta tabla de la validación de expertos se obtuvo un 89.4% de validez de fuerte confiabilidad con respecto al instrumento.

Tabla 6

Validación del instrumento *de los estudiantes*

	EXPERTO 1 Dr. Mejía	EXPERTO 2 Dr. Valeriano	EXPERTO 3 Dra. Santos	TOTAL
1. CLARIDAD	90%	90%	90%	90%
2. OBJETIVIDAD	83%	92%	90%	88.3%
3. ACTUALIDAD	90%	90%	92%	90.6%
4. ORGANIZACIÓN	90%	89%	89%	89.3%
5. SUFICIENCIA	92%	90%	89%	90.3%
6. INTENCIONALIDAD	90%	90%	88%	89.3%
7. CONSISTENCIA	90%	90%	86%	88.6%
8. COHERENCIA	90%	89%	87%	88.6%
9. METODOLOGÍA	92%	90%	90%	90.6%
10. PERTINENCIA	90%	90%	92%	90.6%
PROMEDIO DE VALIDACIÓN	89.7%	90%	89.3%	<b>89.6%</b>

*Fuente: fichas de validación*

En esta tabla de la validación de expertos se obtuvo un 89.6% de validez de fuerte confiabilidad con respecto al instrumento.

### Confiabilidad de los instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento se determina por el alfa de Cronbach. Entre las ventajas del alfa de Cronbach se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Para el análisis de la consistencia alfa de Cronbach se ha aplicado la siguiente formula:

- A partir de las varianzas.

$$\alpha = \frac{k(1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}{k - 1} \quad [k(k - 1)]/2$$

- $s_i^2$  es la varianza del ítem i,
- $s_t^2$  es la varianza de los valores totales observados
- $k$  es el número de preguntas o ítems.
- A partir de las correlaciones entre los ítems.

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)}$$

- $k$  es el número de preguntas o ítems.
- $p$  es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems (se tendrán pares de correlaciones).

### **Escala de valores que determina la confiabilidad de alfa de Cronbach**

- No es confiable: -1 a 0
- Baja confiabilidad: 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad: 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad: 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad: 0.9 a 1

A continuación, se presenta los resultados de análisis de confiabilidad de los instrumentos obtenidos.

Para la validación del cuestionario “Liderazgo Directivo” de 30 ítems se utilizó el Alfa de Cronbach’s, el cual arrojó el coeficiente alfa de 0.894, por lo que indica que existe una fuerte confiabilidad en el cuestionario.

Para la validación del cuestionario “Calidad Educativa” se utilizó el Alfa de Cronbach’s, el cual arrojó el coeficiente alfa es 0.896, por lo que indica que existe una fuerte confiabilidad en el cuestionario. El instrumento está conformado de 30 preguntas.

## **1.7. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS, versión 22, con el cual se realizaron 'Cuadros y tablas estadísticas y Gráficos estadístico, la medida de tendencia central y de variabilidad para el análisis cuantitativo de la variable de estudio.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

En la búsqueda de antecedentes, se han encontrado diversas investigaciones de carácter trascendente relacionados con las variables en estudio: Liderazgo Directivo y Calidad Educativa, desde una perspectiva de la mejora del servicio educativo que se brinda.

Considerando que toda investigación debe presentar buenos soportes que sirvan de sostenimiento a la investigación, a continuación, se plantea los siguientes antecedentes, en relación a la presente investigación:

##### Nivel Nacional

**Sorados, M.** (2010). Culmino su investigación titulada: ***Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa***. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Unidad de Postgrado. Lima – Perú. La conclusión del resultado de estudio fue que el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919. Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación

entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo Marzo - Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

**Ruiz D. (2011)** En su tesis **“Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”**, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación en la UNMSM tiene como principal objetivo el estudio de las variables y su relación con los diferentes estilos de liderazgo medidas a través del instrumento Multifactorial de Liderazgo. Se aplicó una encuesta a un total de 175 docentes procedentes de tres Instituciones Educativas del Consorcio. Entre sus conclusiones se observa que existe una correlación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio obteniendo como resultados 0.56 y 0.57 respectivamente. Así mismo quedaron a la conclusión de que el estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual influyen significativamente en la eficacia de las Instituciones Educativas del consorcio, al igual que las sub dimensiones Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa del estilo de liderazgo transaccional.

**Marfán, J., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012).** ***Prácticas de liderazgo directivo y su relación con el Trabajo docente. Propuesta de trabajo para ser presentado en el Segundo Congreso de Investigación Interdisciplinaria en Educación.*** Los resultados del estudio concluyeron en que las políticas de promoción del liderazgo directivo deben reconocer la diversidad de situaciones escolares, promover la confianza organizacional y potenciar el rol orquestador del director. Los resultados del estudio realizado muestran que escuelas con buenos resultados tienen directores que logran alinear el trabajo de la escuela en función del mejoramiento académico, son conscientes de la multiplicidad de tareas que involucra su rol, pero priorizan aquellas donde inciden en términos estratégicos y desarrollan prácticas dirigidas a incrementar las capacidades pedagógicas de sus profesores. Son directores que potencian su rol de

“orquestadores”, impulsando la participación y compromiso de todos los actores involucrados con la escuela y su proyecto educacional. Una política que busque promover el mejoramiento escolar potenciando el liderazgo, debe reconocer que las prácticas de los líderes efectivos son distintas dependiendo de la fase de institucionalización de la escuela. Esto obliga a pensar en estrategias de formación continua que sean sensibles a esta realidad y en dispositivos de apoyo a los líderes que también se organicen de acuerdo a esa diversidad.

Asistencias técnicas *in situ*, modelos de coaching permanente a los directores, promoción de nuevos liderazgos directivos y la participación en redes de directivos, son opciones a explotar en este marco general. La exigencia de resultados académicos y de reclutamiento de matrícula, muchas veces colisiona con la realidad y contingencia diaria de las escuelas, pero también con tendencias y condiciones estructurales del alumnado que no son del todo alterables desde la conducción de una escuela.

En ese escenario, son pocos los líderes que logran poner el aprendizaje de los estudiantes en el centro de su trabajo y de la dinámica de la escuela. Las políticas educacionales deberán tomar nota de estas dificultades, promoviendo un liderazgo pedagógico de los directivos que no olvide que ellos deben desempeñar un rol cotidiano de orquestador del conjunto de la escuela y que deben asegurarse recursos y condiciones de base que permitan a esta recorrer el largo camino de la mejora educativa.

**Mansilla, J. (2007), en su tesis “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción", Los Olivos, Lima-Perú”, para optar el Grado de Doctor en Educación en la UNMSM, realiza un Estudio Evaluativo de los PEI y otros factores de tres Directores en el período 2001-2005, las conclusiones obtenidas manifiesta que: La percepción de los estudiantes en cuanto al liderazgo del director es de nivel bajo. La percepción de los docentes en función del liderazgo del director es ubicada en nivel bajo. Los estudiantes y padres de familia perciben la**



calidad educativa en un nivel medio. Los docentes perciben la calidad Educativa en un nivel bajo.

### **Nivel Internacional**

**Gento, S.; Palomares, A.; García, M. y González, R. (2012).** Presentaron en un simposio, el tema: ***Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas***. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España. La conclusión del resultado de estudio es que la experiencia descrita en este caso representa un ejemplo de la contribución efectiva, entusiasta y participativa de todos los sectores implicados. Los resultados han incrementado el entusiasmo de todos los miembros de la comunidad educativa y todos los sectores están decididos a repetir sucesivamente esta experiencia en los años subsiguientes.

**Cuevas, M., Díaz, F. e Hidalgo V. (2008).** ***Liderazgo de los directores y calidad de la educación***. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto Pluricultural. Universidad de Granada (Campus de Ceuta). España. Los autores publicaron las conclusiones que una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. El director es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. El estudio realizado con los directores ha pretendido conocer cómo se refleja ese liderazgo en cada uno de los diferentes ámbitos que contribuyen a la calidad y la mejora de la escuela en vez de prestar atención a sus rasgos de personalidad. Se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado valorando otros criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados. Al mismo tiempo, el grado de implicación de los directores en la contextualización de los Proyectos Curriculares que contemplen medidas de atención a la multiculturalidad también puede considerarse como otro

indicador del liderazgo. Se puede afirmar que el liderazgo ejercido por todos los directores es valorado muy positivamente por los profesores de sus respectivos centros, lo que les sitúa en una posición privilegiada para dinamizar los procesos de cambio tendentes a mejorar la escuela.

**Gimeno, J. (1996)** En la tesis desarrollada “**El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid- España**”, el objetivo de la presente investigación era en determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico en los estudiantes del quinto año de secundaria de las instituciones educativas estatales de Madrid. El estudio se realizó con el fin de analizar la problemática de la relación existente entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico de los estudiantes del quinto año de secundaria de menores en las instituciones educativas de Madrid. La metodología empleada fue no experimental de tipo descriptivo correlacional.

Para el estudio, se tomó una muestra de 1400 estudiantes, de las instituciones estatales de Madrid- España. Las conclusiones del estudio fueron lo siguiente: Se ha encontrado una relación directa entre el liderazgo directivo con el rendimiento académico de los estudiantes, expresado en que a mayor liderazgo del director mayor es el rendimiento académico.

Se halló que el liderazgo directivo al correlacionarse con los resultados del rendimiento académico, comprueba que el líder al cumplir sus funciones, logra un clima favorable en la institución educativa, propicio para elevar el rendimiento académico de los discentes.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. El Liderazgo Directivo**

#### **2.2.1.1. Conceptualización del Liderazgo directivo**

El liderazgo en una institución educativa debe ser eminentemente pedagógico: ello supone que, si bien son aplicables al mismo las peculiaridades que con carácter general pueden señalarse, en todo tipo de liderazgo, su preocupación fundamental ha de ser la

promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una educación de calidad en una institución que, en su conjunto y pormenores, responda al enfoque de calidad total.

En el ámbito educativo, el ejercicio del liderazgo puede considerarse a diferentes niveles: los matices de actuación pueden variar notablemente desde el papel que debe desempeñar el máximo responsable de la educación de un país o Estado, hasta llegar al que corresponde al profesor encargado de un grupo de alumnos. Pero, puesto que aquí nos referimos al liderazgo como predictor de calidad en instituciones educativas, hemos de considerar las funciones de liderazgo interno que se desarrollan en tales instituciones.

En el modelo de calidad que se propone como referencia, el liderazgo educativo o pedagógico juega un papel fundamental como predictor de calidad. Pero el ejercicio de tal liderazgo debería ser contemplado en diferentes ámbitos de intervención.

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares, desde el rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país, al que corresponde a un profesor responsable de un grupo de estudiantes e, incluso, a un estudiante que ejerza funciones de liderazgo con sus compañeros de centro o de clase. Sin embargo, dado que aquí nos referimos al liderazgo como predictor de calidad en instituciones educativas, consideramos el ejercicio de dicho liderazgo en este contexto específico.

El potencial del líder para lograr la liberación de la energía creativa de sus colaboradores los convierte en servidor de estos últimos, por cuanto “asume la misión fundamental de ayudar a sus seguidores a superar los obstáculos necesarios para poner en acción su propia total capacidad para lograr sus propios objetivos y

los objetivos compartidos dentro de su propio grupo” (De Pree, 1989).

Dentro de una institución educativa, el liderazgo directivo debe ser eminentemente pedagógico. Como consecuencia, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo puedan ser aplicables al que se ejerce dentro de una institución educativa, la principal preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución de aquellos sobre los que ejerce su actuación- orientadas a lograr una educación de calidad, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total integral.

Gento, (2002). Afirmó: Un auténtico liderazgo debería encarnarlas todas, no sólo alguna de ellas: si sólo encarna algunas, pero no todas, podríamos estar ante un seudolíder que, si bien posee algunos rasgos propios del liderazgo, carece de otros y, por tanto, no responde al concepto de líder tal como aquí se entiende.

#### **2.2.1.2. Características de un director líder**

- **Director carismático.** - Implica que el líder resulta atrayente, de modo que facilita que otras personas se sientan a gusto. Esto provoca que tales otras personas que están en su entorno traten de estar a su lado y se sienten cómodas cuando lo están.
- **Director emocional.** - en este caso el director líder muestra una actitud positiva hacia aquéllos con quien se relaciona. Ello supone que en su relación con toda persona (ya sea de la propia institución o relacionado con ella), trata a todo el mundo con respeto, amabilidad, consideración y hasta reconocimiento de sus méritos o cualidades. Al mismo tiempo, el líder defiende y promueve la dignidad de toda persona y muestra estima y aprecio hacia toda persona.

- **Director anticipador.** - el líder educativo posee la capacidad para ver de modo anticipado las que podrían ser las estrategias más apropiadas y las actividades más efectivas para resolver retos o problemas futuros o para lograr las aspiraciones deseadas. Implica la percepción anticipada de las consecuencias o efectos que se derivarán de las soluciones que se pongan en marcha.
- **Director profesional.** - el líder educativo ha de impulsar a la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos y tratarán de facilitar a dicha institución y a sus miembros la disponibilidad de los recursos necesarios y el empleo de las estrategias precisas para lograr la más elevada calidad de la educación.
- **Director participativo.** - el director líder pone de manifiesto que el mejor modo de estimular a los individuos y grupos hacia un trabajo inteligente y colaborativo es animarlos a ofrecer su esfuerzo junto al de otras personas en proyectos en los que están comprometidos por haber participado con su intervención en las decisiones tomadas en cada una de las fases de tales proyectos: desde su propuesta hasta la valoración de sus consecuencias. Datos empíricos recogidos muestran que en instituciones educativas de auténtica calidad los miembros de las mismas trabajan de modo colaborativo y que la calidad institucional se incrementa si el propio sistema educativo actúa de modo coordinado con tales instituciones.

Figura N° 1



Elaboración propia

### 2.2.1.3. *Prácticas clave para un Liderazgo Efectivo*

Leithwood K. y Beatty, B. (2007), afirman que los “líderes efectivos”, aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes, muestran un mismo repertorio de prácticas.

El mismo autor identifica cuatro dimensiones de un liderazgo escolar efectivo. Estas son:

- Establecer direcciones,
- Desarrollar personas,
- Rediseñar la organización, y
- Gestionar la instrucción.

Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo).

En su libro “Leading with teacher emotions in mind”, Leithwood y Beatty (2007) explican la relación entre las dimensiones del liderazgo efectivo y las emociones de los profesores. El desarrollo de las personas en la organización se vincularía fuertemente con su auto confianza: aquel trabajador que ha tenido la experiencia de sentirse experto en su trabajo y de hacer las cosas bien, desarrolla una mayor motivación y se preocupará de buscar nuevas maneras de hacer las cosas.

DIMENSIONES	PRÁCTICAS	DEFINICIÓN
<b>Establecer direcciones.</b> <b>Proporcionar</b> un propósito, carácter moral que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.	Visión (construcción de una visión compartida). Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales).	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear al staff y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada. Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.

DIMENSIONES	PRÁCTICAS	DEFINICIÓN
<b>Rediseñar la organización.</b> Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Altas expectativas.	Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas.
	Construir una cultura colaborativa.	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutuos entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo.
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad.	Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).
<b>Gestionar la instrucción.</b> Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades).	Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio. Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, así como también, proveer los recursos para éste último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	Dotación personal.	Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación).	Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar al staff a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes).	
	Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo.	

*Fuente: Leithwood (2006).*

En este sentido, para desarrollar a los profesores y motivarlos con su trabajo, el directivo líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así tanto su iniciativa como una apertura a nuevas ideas y prácticas (Leithwood y Beatty, 2007). Consistentemente, Waters, (2003) explicita que una de las responsabilidades propias del liderazgo es demostrar preocupación por los aspectos personales de los profesores.

A continuación, tomando como referente la taxonomía de Leithwood, hemos socializado en tres dimensiones considerando la naturaleza de nuestra investigación, los cuales son:

- Dirección de futuro.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar la instrucción.

Ahora revisaremos lo que sabemos del carácter e influencia de las tres dimensiones que debe desarrollar un “liderazgo directivo” en términos de efectividad integral institucional.

#### **2.2.1.4. Dimensión liderazgo como Dirección de Futuro**

Refiere a una serie de prácticas en las cuales el director líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como:

- Identificar y articular una visión;
- Fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y
- Crear altas expectativas.

Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en la escuela.

Es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar. Por eso, el desarrollo de la visión y de las metas más



concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo, si no la participación, de otros actores (como padres de familia, sostenedores).

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

Esta dimensión refiere a la habilidad del director líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes.

Las prácticas concretas son:

- La atención y el apoyo individual a los docentes,
- Su estimulación intelectual, y
- La provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. No conozco ninguna escuela donde se haya producido evidencias de mejoramiento en la cual cada maestro prosigue su formación profesional solamente en función de sus intereses individuales (aunque hay muchas escuelas donde eso es la norma). Sin embargo, sabemos que el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación personal.

De ahí se afirma la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

Diversos autores (Fullan, 2005; Togneri & Anderson, 2003) destacan la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora.

Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación.

Por último, una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes, pero siempre logrables.

En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo.

### **2.2.1.5. Dimensión Liderazgo para Rediseñar la Organización**

La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen:

- Fortalecer la “cultura” profesional de la escuela,
- Modificar la estructura organizacional,
- Potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad,
- Aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

Cuando se habla de la cultura profesional de la escuela, se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral.

Sabemos que existen escuelas donde las normas profesionales y estructuras organizacionales favorecen y sostienen un desempeño individual de los docentes, mientras hay otras donde se promueve un trabajo profesional más colectivo.

Se ha comprobado, mediante estudios comparativos, que la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa, y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en su trabajo.

Rosenholtz (1989) caracterizó las escuelas de pobres resultados como escuelas estancadas, y las escuelas de buenos resultados como escuelas en movimiento. En las escuelas en movimiento, los

miembros compartían tanto una visión como metas comunes, había alta participación de los docentes en decisiones que afectaban la vida y trabajo escolar, los profesores trabajaban juntos en la planificación pedagógica y en la resolución de problemas de aprendizaje, participaban en procesos continuos de aprendizaje profesional colectivo, y demostraban un fuerte sentido de autoconfianza profesional. La cultura profesional de las escuelas estancadas era lo contrario.

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. Actúan de una manera proactiva para conseguir la autorización de las autoridades cuando las nuevas estructuras requieren flexibilidad en la interpretación de reglamentos.

El rediseño de la organización no abarca solamente la organización interna de la institución educativa, sino también la búsqueda de cómo involucrar de una mejor manera a los padres de familia (y otros agentes de la comunidad) para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y también para contribuir al proyecto de mejora escolar. Esto implica acciones que van más allá de la comunicación

con ellos, pidiendo su respaldo a lo que se está llevando a cabo, y más que invitar algunos apoderados a participar en un consejo escolar. Se trata más bien de crear un rol significativo de participación de la mayoría de los padres de familia y otros agentes de la comunidad, en el mejoramiento y sostenimiento de la calidad de la escuela. Hay que tener en cuenta que no todos van a participar de la misma manera.

Epstein (1995), basado en sus estudios ofrece una guía para los directores para poner en prácticas diversas estrategias de relaciones con los apoderados.

Esto consiste en:

- Educación a padres y apoderados: Ayudar a todas las familias a establecer ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje.
- Comunicación: Diseñar formas eficaces de comunicación para llegar a los padres.
- Voluntariado: Reclutar y organizar la ayuda y apoyo de padres en la sala de clases y en las actividades escolares.
- Aprendiendo en casa: Proporcionar a los padres ideas sobre cómo ayudar a los niños en el hogar.
- Toma de decisiones: Reclutar y capacitar a padres líderes para participar en procesos de toma de decisiones.
- Colaboración con la comunidad: Identificar e integrar recursos de agencias u organizaciones que prestan servicios a la comunidad (por ejemplo, salud, consejería, recreación).

Es difícil que una institución educativa llegue a mejorar por sí sola. En las instituciones educativas efectivas, los líderes miran a su entorno como una oportunidad de apoyo para la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

Se trata de las relaciones con el sostenedor, con el Ministerio y con las instituciones educativas cercanas, incluso formando redes

educativas, tanto como de las relaciones con otras posibles fuentes de apoyo como universidades, fundaciones, agencias de servicios sociales y organizaciones culturales.

Los líderes directivos se destacan de tres maneras.

1. No esperan hasta que agentes externos vengan a intervenir, sino que buscan su colaboración.
2. Tratan de incorporar los recursos y otros medios de apoyo que ofrecen los agentes externos de una manera que contribuyan a la realización de la visión y metas de la escuela.

Demuestran una perspectiva estratégica hacia las conexiones externas, y no una orientación burocrática o sencillamente oportunista en el uso de recursos externos.

3. Creen en la responsabilidad y en la capacidad del equipo directivo y de los docentes para contribuir al desarrollo de conocimientos sobre buenas prácticas y mejora escolar, no tomando solamente recursos y conocimientos de los otros.

Actualmente, en países como Estados Unidos e Inglaterra, se pone mucha atención a nivel de escuelas, sostenedor, y gobierno en cómo fomentar el intercambio de prácticas y resolución de problemas compartidos entre escuelas, relacionadas a la calidad de la educación.

#### **2.2.1.6. Dimensión Liderazgo para Gestionar la Instrucción**

Esta última dimensión asociada con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones al interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo de currículo, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de institución educativa y su equipo

técnico.

Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación.

Buscan la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento escolar. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los docentes lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje.

Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo

colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

Todos los equipos directivos hacen caso a los resultados de los estudiantes. Los directores y equipos más efectivos tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes para recoger y utilizar datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento, junto con características de los estudiantes que están afectando su aprendizaje.

Estos datos les sirven para guiar la definición de metas y de estrategias de mejoramiento en la escuela, y para una mejor comprensión del progreso y las necesidades particulares y grupales de los alumnos, durante y no solamente al final del año escolar.

Así, el monitoreo formativo del aprendizaje, seguido por intervenciones de reforzamiento en caso de estudiantes que no están progresando según las expectativas, es un ingrediente clave del trabajo profesional en una institución educativa en proceso de mejoramiento.

El rol del equipo directivo en esta dimensión consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso de los aprendizajes llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas evaluaciones.

Hablamos de los directores como si el único foco de su trabajo fuera perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje. Sabemos que la realidad no es así. La vida de una institución educativa no se limita a esto. Hay que ocuparse de la seguridad integral de los estudiantes. Hay que desarrollar y mantener un programa de



actividades extracurriculares.

Hay que facilitar servicios de apoyo especial, como programas de alimentación y de salud para alumnos que viven en condiciones de alta vulnerabilidad. Hay que responder a los padres de familia, y a todas las pequeñas crisis inesperadas que suelen interrumpir, y que forman parte del trabajo profesional de cada día.

Los directores líderes reconocen y valorizan otras dimensiones de la vida profesional. No obstante, tratan de proteger los tiempos y los procesos que se dirigen hacia los esfuerzos colectivos de mejoramiento escolar, para que los docentes no se distraigan de las prioridades acordadas. Sabemos también que las expectativas y oportunidades externas de cambio que provienen de distintas fuentes, como gobierno, sostenedores, apoderados, y otros grupos de interés, sobrepasan la capacidad del personal escolar de acoger e implementar todas las demandas.

Así que el liderazgo directivo juega un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada.

#### **2.2.1.7. *Desafíos del Liderazgo Directivo***

Es fácil pensar y hablar de las prácticas claves del liderazgo directivo sin embargo no resulta tan fácil ponerla en práctica.

Concluiremos esta primera parte del marco teórico señalando algunos desafíos que siempre están presentes pero que no necesariamente impiden la realización de estas prácticas en las instituciones educativas, pero, deben tenerse en cuenta tanto por los que están encargados del liderazgo en la institución educativa, como por los que les deben dar apoyo en la ejecución de estas prácticas.

Por medio de estudios comparativos, podemos identificar las

formas y prácticas del liderazgo asociados a los mejores resultados de aprendizaje de los alumnos y al progreso en esfuerzos para el mejoramiento escolar. Pero cuando se generaliza, se oculta la variación sobre cómo se realizan estas prácticas en contextos particulares de diferentes escuelas. Les toca a los equipos directivos buscar cómo adaptar y ejecutar de manera concreta las prácticas en los sitios y condiciones particulares de sus escuelas. Yo creo que el intercambio entre escuelas sobre prácticas específicas de liderazgo, no solamente de prácticas pedagógicas, puede jugar un rol muy importante en el mejoramiento escolar. El conocimiento y el uso de marcos conceptuales basados en investigaciones de las prácticas exitosas pueden servir de guía para la elaboración local y particular.

Hablamos de buenas prácticas del liderazgo directivo como si adoptarlas se pudiera hacer sencillamente por medio de escuchar presentaciones, o de leer textos o listas de competencias del liderazgo efectivo. Pero no hay que olvidar que el intento de mejorar las prácticas existentes o de aprender nuevas prácticas puede representar un cambio personal para los miembros del equipo directivo, igual a lo que se espera cuando hablamos de cambio de las prácticas pedagógicas por parte de los docentes.

Como dice, Hall & Hord (2006), el cambio es un proceso, no un evento. Los directores de escuela y otros miembros de sus equipos directivos que tratan de modificar o de implementar nuevas prácticas, van a pasar por etapas distintas en sus actitudes y niveles de efectividad respecto de su ejecución, antes de llegar a incorporarlas en su repertorio y rutina de trabajo.

Al principio, pueden tener inquietudes sobre su capacidad personal para utilizarlas, como también inquietudes sobre las consecuencias que el uso de las prácticas va a tener en los colegas, e indirectamente sobre el aprendizaje de los estudiantes. Hay que reconocer esas inquietudes personales como naturales en el

proceso de cambio, y hay que buscar cómo apoyarlos mejor durante esta etapa del proceso de cambio.

Las personas involucradas en el proceso de aprender y de implementar nuevas prácticas frecuentemente experimentan al principio una baja de autoconfianza en sus habilidades, hasta que llegan a un nivel de dominio más cómodo en el uso de éstas.

Apoyar el cambio. Se procede mediante las prácticas que utilizan los líderes para influir en las motivaciones y habilidades de los docentes y sus condiciones de trabajo. En fin, se atribuye al liderazgo directivo de la institución educativa un rol importante de apoyo a los docentes en los procesos de mejoramiento escolar.

Pero, ¿A quién atribuimos la responsabilidad de apoyar al propio equipo directivo? ¿Quién debe apoyarlo en la ejecución de su rol como líderes en los procesos de mejoramiento escolar? De hecho, podemos aplicar el mismo marco conceptual, enfocando en su influencia sobre las motivaciones, habilidades, y condiciones de trabajo de los equipos directivos de escuela en cuanto al proceso de mejora continuo.

Distribución del liderazgo. Es un desafío general para el liderazgo, pero tiene una significación particular en el sistema educativo peruano, debido a la existencia institucionalizada de directores de instituciones educativas.

La idea del liderazgo distribuido puede confundirse con la distribución burocrática de las funciones y tareas de la administración escolar y la gestión de instrucción.

El hecho de que se hayan dividido las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido. Cuando se habla de un liderazgo distribuido, se habla más bien de una integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores que

afectan el aprendizaje de los estudiantes. Se habla de un equipo de liderazgo directivo, y de cómo trabajan juntos.

En conclusión, no obstante, el conocimiento acumulado sobre procesos de mejoramiento escolar, nos falta todavía mucho que comprender respecto del rol y de las buenas prácticas del liderazgo directivo a nivel de la institución educativa. Sobre todo, nos falta saber más cómo se pueden adaptar los principios generales de prácticas claves a diferentes contextos de política, de gobierno, de recursos materiales y humanos, de demografía, de geografía, y de condiciones socioeconómicas. Y nos falta saber más sobre las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas de liderazgo directivo.

A la hora de plantear la eficacia de la institución educativa y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave. Sin embargo, el liderazgo sigue siendo uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas.

A pesar de esta falta de acuerdo, nadie niega que existan diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y el de aquel en el que se produce ausencia de líder.

En contraposición con décadas anteriores donde se le emparejaba con términos como autoritarismo o burocracia; hoy se demanda un ejercicio del liderazgo caracterizado por su visión de futuro y su capacidad de innovación y gestión de cambios. Esta nueva forma de entenderlo recibe los calificativos de transformacional y visionario.

## **2.2.2. Calidad Educativa**

### **2.2.2.1. Definición**

La calidad de la educación es hoy una necesidad de extrema urgencia para solucionar el problema educativo en el cual estamos

inmersos todos los actores de la educación para su propio desarrollo y progreso, ningún sistema educativo puede considerar totalmente lograda dicha calidad si no incluye el adecuado tratamiento educativo, acomodado a dicho paradigma de calidad, de todas las personas, incluidas aquellas que presentan alguna especial necesidad o diversidad.

Pero, ¿cuál es realmente el significado del término Calidad? Lo hemos definido como una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

La calidad puede definirse también como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

La calidad aplicada a la educación es hoy un tema recurrente no solo en el Perú sino en la mayoría de los países del mundo.

Recordemos la afirmación de Winch, (1996), quien afirma sobre este aspecto lo siguiente: *La cuestión de la calidad domina la mayor parte del actual debate educativo en el mundo occidental.*

La extensión del término calidad en múltiples esferas de la actividad humana y, ciertamente, en educación, es hoy una realidad. Son numerosas las publicaciones que han salido a la luz recientemente en las que, de una u otra manera se aborda la educación bajo el enfoque de la calidad.

El último informe de la UNESCO sobre “Educación para Todos. El Imperativo de la Calidad” (UNESCO, 2004) cabe insertar un buen número de publicaciones, congresos, conferencias, jornadas, documentos normativos o manifestaciones públicas en las que se aborda la educación bajo el paradigma de la calidad.

En el modelo de calidad total educativa el foco se pone también en el destinatario del quehacer educativo, que es ante todo el educando, llamado beneficiario, que ocupa el lugar del cliente en el ámbito empresarial.

Tal posición central del educando es coincidente con los avances de la nueva pedagogía, que ha desplazado la importancia que en otros tiempos tuvieron los contenidos o los docentes y que ahora posee el mismo sujeto de la educación que es el educando, pero sin descuidar el rol del docente ni el de los contenidos educativos (Soldi, 2003).

Valdés (2005) clasifica las definiciones que se han dado al concepto calidad en tres tendencias principales: (a) la primera, busca definirlo teóricamente, (b) la segunda, trata de definirlo operacionalmente, (c) la tercera, evita definirlo. A su vez, dentro de la primera tendencia se destacan definiciones centradas en el producto, al igual que definiciones que tienen que ver con cualquier otro elemento pertinente. La segunda tendencia define la calidad por medio de indicadores como la relevancia, la eficacia, la equidad, la eficiencia,

etc.

La sociedad actual se ha puesto la tarea de modernizar la educación, convirtiéndola en uno de los instrumentos básicos del cambio social. Los estamentos internacionales que otrora asesoraban a las naciones en asuntos económicos volvieron la mirada a sus sistemas educativos para asistirlos en la planeación y dirección de los mismos, destinando una gran parte de los recursos económicos a la educación, y creando tecnocracias, que fueron produciendo un modelo hegemónico en educación basado en estándares y competencias.

La calidad en educación empezó a ser revisada hace más o menos tres décadas, de la mano de la visión de la calidad total implementada por las empresas japonesas, cuyo propósito era ofrecer productos de óptima calidad para conseguir la satisfacción del cliente y mejorar en la competencia del mercado (Giraldo, 2007). Desde entonces, las empresas de servicios y organizaciones no lucrativas han buscado certificarse para hacer más creíble su condición de empresas de calidad.

Mejorar la calidad de la educación; este es la tarea que hoy nos acomete como argumento en la definición y aplicación de políticas educativas (Sverdlick, 2007).

Se busca a toda costa encontrar el camino más seguro para presentar a la sociedad argumentos que sustenten la necesidad de los constantes cambios que ha experimentado la educación en las últimas décadas. La nueva tendencia de calidad busca evaluar todas las acciones de los hombres para de esta manera encontrar el punto de la calidad y presentarla a las personas para que puedan definir cuál es el artículo o producto que quieren, esto es porque el individuo está siempre a la expectativa de una “mejor calidad de vida”, representada en la comodidad, la abundancia de bienes y servicios y un mejoramiento de las condiciones de vida.

En las últimas décadas se ha adaptado el sistema educativo a la dinámica de la certificación para clasificar a las instituciones educativas de calidad y otros que no lo son. Al certificar las instituciones educativas, la educación se vuelve de calidad, si:

- Cubre las especificaciones del diseño curricular, si la operacionalización del currículo y satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las expectativas de sus padres.
- Hay relevancia y pertinencia en los contenidos. Hay calidad en la educación si los alumnos educados satisfacen las necesidades de la comunidad al colaborar en la solución de problemas y si,
- Comparada con otro sistema educativo semejante, se puede distinguir como mejor; el estudiante tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes (Hernández, 2004).

#### **2.2.2.2. *Comprensión de la definición de Calidad Educativa***

Por lo que la evaluación de las políticas educativas aparece en esta década como una preocupación para dar a conocer los impactos de los programas y acciones que el sistema educativo ha desarrollado para disminuir las desigualdades educativas y alcanzar mejores niveles de calidad y equidad. Por lo tanto, para poder alcanzar mejores niveles de calidad, lo más viable sería saber en realidad el significado de calidad, ya que este término es considerado como ambiguo y difícil de definir, por lo que dependiendo del autor que maneje el término le va a dar un significado distinto dependiendo del contexto que se encuentre.

Esto nos remite en pensar al término como a un prisma, en el cual en cada uno de sus lados nos va a dar una significación diferente, dependiendo de la influencia que tenga el individuo de la sociedad y el ambiente.

En la actualidad el conocimiento, ha evolucionado de manera



vertiginosa; los cambios de todo orden que se producen a diario, generan constantes crisis en la sociedad y nos afecta a todos, por lo tanto, los seres humanos estamos obligados a enfrentarnos a problemas de todo tipo; frente a esta dramática situación, surge la educación como una opción, permite a la humanidad comprender la problemática que le rodea, sin ella millones de seres humanos viven en la más absoluta pobreza e ignorancia.

La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de la misma. Sigue siendo difícil de definir porque en sí la educación es una realidad compleja y afecta a la totalidad del ser humano. También hay diferencias entre conceptualizaciones sobre educación y otros elementos más intervinientes. Podemos distinguir dos concepciones sobre este término:

- Concepción vulgar: Ella hace referencia a la adquisición de cualidades que le permitirán comportarse con buenos modales de dignidad y respeto a lo que rodean.
- Concepción etimológica: Hace referencia a los términos educare y educere. Por lo que hace relación más directa a la acción externa y a la interna. Hay cantidad de definiciones, pero no son el tratamiento específico del tema, sino se le hace mención a los efectos de diferentes ópticas como punto de partida. También interviene de gran manera el encuadre institucional del concepto de educación que se trabaje.

### **2.2.2.3. Ideales que preocupan la Calidad Educativa**

Se pueden distinguir tres ideologías dentro del sistema educativo: la liberal, la igualitarista y la pluralista. Estas tres ideologías van a coincidir sobre el servicio público de la educación:

- La ideología liberal propone la incorporación del sistema educativo a las reglas del mercado, esto quiere decir, que los padres de familia deben de buscar el mejor servicio educativo para

sus hijos, el cual debe de satisfacer sus necesidades y aspiraciones, ya que esta elección hace que los centros traten de mejorar el funcionamiento de la institución, ya que para que un padre de familia escoja una cierta institución, en un factor donde se va a poder dar cuenta de la calidad de la educación es en el rendimiento del alumnado, por lo que esta ideología, lo que hace es motivar y tratar de ser mejores cada día las diferentes instituciones, lo cual principalmente a quienes va a beneficiar es a la sociedad.

- La ideología igualitarista, va a plantear que la educación debe de ser obligatoria, en donde, al ser impartida debe de ser igual para todos los alumnos, ocasionando que todos puedan aspirar o tener las mismas oportunidades; por lo que en esta ideología a la educación se le concibe como la que va a transmitirnos no solo cultura sino también valores que debemos de compartir a los demás ya que todos somos iguales.
- La ideología pluralista, en donde esta concibe a la educación como un servicio público, trata de responder a las demandas de mayor calidad, mayor igualdad, mayor variedad, mayor eficiencia y mayor margen de libertad.

El propósito de estas ideologías es el de poder entender el progreso de la sociedad para tener un bienestar de la sociedad.

Actualmente se puede decir que nuestra educación va a estar inmersa dentro de estas tres ideologías, es decir que la concepción de la calidad por estar inmersa en estas ideologías va a ser cada vez más compleja; ya que actualmente en nuestra educación cada padre de familia puede escoger la institución a donde quiera que vaya su hijo, lo cual va a ocasionar la competencia entre las instituciones en mejorar su calidad; otro factor sería el de que en todos los centros educativos, no importa si sean públicos o privado no se les debe de enseñar conocimientos diferentes (debido a las políticas educativas), ya que todos deben de tener los mismos

conocimientos y tener desarrolladas ciertas capacidades al cursar un cierto grado educativo; al ir analizando detalladamente nuestra educación dentro de estas ideologías se pueden encontrar ciertos paradigmas de estas ideologías, las cuales para poder reformarlos será muy difícil.

Dentro de estas ideologías, años anteriores y actualmente, han tenido una gran importancia la preocupación de la calidad educativa, ya que como sabemos, la educación es parte fundamental del ser humano, ya que es lo que nos diferencia de los animales, por lo que esta preocupación debe de ser parte de todos nosotros, en donde para poder ser cada vez mejores, el ingrediente clave va a ser la educación o mejor dicho la calidad de la educación. Por lo tanto, este sector va a ser el de mayor importancia dentro de cualquier sociedad.

#### **2.2.2.4. *Indicadores de la Calidad Educativa***

Dentro de la concepción de calidad educativa, casi siempre, por tener como significado etimológico cualidad, nos va a remitir a pensar en posibles indicadores que nos ayuden a poder formar un concepto más claro para poder saber en realidad a que se refiere dicho concepto.

Cuando hablamos de un indicador de la calidad educativa nos referimos a una serie de elementos clave o indispensables en donde se va poder ver reflejada el tipo de calidad que tiene nuestro sistema educativo, es decir, si se cumplen los indicadores, podemos decir que la calidad educativa se encuentra en buenas condiciones, pero si no, debemos de ver en qué es lo que está fallando y repararlo para que no sigamos en estas condiciones.

Casanova, (1992) va a definir este término como .la descripción de una situación, factor o componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento [...] estamos describiendo cuál sería la situación ideal en la que desearíamos que se encontrara...

Sin embargo, somos conscientes que no pueden existir indicadores universales, es decir, que estos indicadores van a ir cambiando de acuerdo con lo que se vaya midiendo y también dependiendo del autor estos indicadores también cambian. Muchas veces el uso de indicadores se refiere o se hace hincapié en las diferentes evaluaciones que hay, en donde cada una va a tener una función la cual es la de calificar como y que resultados se han tenido.

#### **2.2.2.5. Monitoreo y Mejora de la Calidad Educativa**

Dada la diversidad de interpretaciones de la calidad que se hacen evidentes en las diferentes tradiciones, se requiere diálogo para definir la calidad y desarrollar enfoques que permitan monitorearla y mejorarla.

Esto significa alcanzar:

- acuerdos generales sobre los objetivos y metas de la educación;
- un marco de análisis de la calidad que permita especificar sus diversas dimensiones
- un enfoque de medición que permite identificar y valorar las variables importantes
- un marco para la mejora que cubra de modo comprensivo los componentes vinculados del sistema educativo y que permita oportunidades para identificar los cambios y las reformas necesarias.

Como se ha mencionado en secciones anteriores, el desarrollo cognitivo de determinados valores, actitudes y destrezas son objetivos importantes de los sistemas educativos en la mayor parte de las sociedades. Los contenidos pueden diferir, pero la estructura es, a grandes rasgos, similar en todo el mundo.

Esto puede sugerir que en cierto sentido la clave para la mejora de la calidad educativa es ayudar a los sistemas educativos a alcanzar

mejor estos objetivos porque podría ser también universal. En los últimos años se han dirigido una cantidad considerable de investigaciones respecto de esta cuestión. Sin embargo, el número de factores que pueden afectar los resultados educativos es tan basto, que no es fácil determinar relaciones lineales entre las condiciones de la educación y sus productos.

Sin embargo, es útil comenzar a pensar en los elementos principales de los sistemas educativos, y la forma en que estos interactúan. Para eso, podríamos caracterizar las dimensiones centrales que influyen los procesos nucleares de la enseñanza y el aprendizaje como sigue:

- La dimensión de la característica de los estudiantes.
- La dimensión del contexto.
- La dimensión de los aportes potenciadores.
- La dimensión de la enseñanza y el aprendizaje.
- La dimensión de los resultados.

#### **2.2.2.6. *Desafíos de la Calidad Educativa***

Dos principios caracterizan la mayoría de las tentativas de definición de lo que es una educación de calidad:

- el primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido;
- el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando. Como el logro de estos últimos objetivos no se puede evaluar fácilmente, es difícil efectuar comparaciones entre países a este respecto.

El desafío: No se podrá lograr la educación para todos sin mejorar

la calidad. En muchas regiones del mundo se sigue dando una diferencia considerable entre el número de alumnos que terminan sus estudios de primaria y la porción de ellos que han logrado llegar a dominar un mínimo de competencias cognitivas.

Las políticas encaminadas a acercarse a una tasa neta de escolarización del 100% deben velar a la vez porque las condiciones y posibilidades de aprendizaje sean decorosas.

#### **2.2.2.7. *Comprensión de la Calidad de la Educación***

Aunque el derecho a la educación se ha reiterado en múltiples ocasiones desde que se proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos en 1948, muchos instrumentos jurídicos internacionales no mencionan para nada el aspecto cualitativo del aprendizaje. Recientemente, en la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, adoptada en 2000, se declaró que de aquí a 2015 se debería ofrecer a todos los niños los medios necesarios para cursar el ciclo completo de la enseñanza primaria, pero se omitió toda referencia específica a la calidad de ésta.

Sin embargo, lograr la escolarización universal depende fundamentalmente de la calidad de la enseñanza impartida. La buena manera de enseñar a los alumnos y la cantidad de conocimientos que éstos adquieren son dos factores que tienen una repercusión fundamental en la asistencia a clase y en el índice de supervivencia escolar.

Los padres ponderan la calidad de la escuela a la hora de invertir en la educación de sus hijos, y la población de todos los países espera que la escolarización de los niños les ayudará a desarrollarse en el plano creativo y afectivo, así como a adquirir las aptitudes, valores y actitudes necesarios para que sus vidas sean fecundas y lleguen a ser ciudadanos responsables.

Tanto en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos de 1990 como en el Marco de Acción de Dakar de 2000 –las dos

declaraciones más recientes de conferencias de las Naciones Unidas centradas en la educación– se afirma que la calidad “constituye el centro de la educación”.

En Dakar, las naciones se comprometieron a velar por el acceso de todos a una enseñanza primaria “de buena calidad” (Objetivo 2), así como a “mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir para todos resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas, esenciales para la vida diaria”

(Objetivo 6).

Pese al consenso cada vez mayor acerca de la importancia de la calidad de la educación, subsisten bastantes discrepancias sobre lo que esta noción supone en la práctica. No obstante, la mayoría de las tentativas de definición de la calidad de la educación se caracterizan por dos principios: el primero parte de la base de que el objetivo explícito principal de todos los sistemas educativos es el desarrollo cognitivo de los educandos, y por lo tanto estima que un indicador de la calidad de esos sistemas es el éxito que obtengan en la consecución de dicha meta; el segundo hace hincapié en la función de la educación para promover los valores compartidos en común y el desarrollo creativo y afectivo de los educandos, dos objetivos cuya consecución es mucho más difícil de evaluar.

Un denominador común se puede encontrar en una serie de objetivos ampliamente compartidos, que suelen constituir el sustrato de los debates sobre la calidad de la educación: respeto de los derechos individuales; mejora de la igualdad de oportunidades en materia de acceso y obtención de resultados; y pertinencia de lo enseñado para la vida cotidiana.

Los instrumentos jurídicos relativos a los derechos humanos hacen hincapié en el acceso a la educación y la igualdad en lo que

respecta a los resultados del aprendizaje.

Esos instrumentos reflejan la convicción de que todos los niños pueden adquirir competencias cognitivas básicas cuando el contexto del aprendizaje es apropiado, y si algunos no logran adquirirlas ello se debe –al menos en parte– a las carencias del sistema de educación.

Algunos estudios han confirmado que el hecho de ser pobre o de vivir en una zona rural, así como la discriminación entre los sexos, siguen siendo factores que influyen muy negativamente en la asistencia a la escuela y en los resultados, y también han puesto de relieve que una enseñanza de pobre calidad es una causa importante de desigualdades en estos ámbitos.

Más recientemente, el fenómeno de la mundialización ha conducido a muchos gobiernos a preguntarse si los graduados poseen las competencias que exige el crecimiento económico de sus países.

#### **2.2.2.8. *Políticas para Mejorar la Calidad Educativa***

Se comenta que los gobiernos invierten por lo menos el 6% del PIB en la educación, aunque esto de por sí no represente una garantía de calidad. No obstante, incluso con los niveles de inversión actuales, los gobiernos pueden optar por soluciones que pueden influir considerablemente en la mejora de las condiciones de aprendizaje.

Los educandos ocupan una posición fundamental en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto puede parecer obvio, pero no siempre se plasma en los hechos. Hay grupos numerosos de educandos potenciales a los que se priva de los beneficios de la educación por el mero motivo de ser diferentes. Se estima que en el mundo hay unos 150 millones de niños discapacitados, de los cuales sólo menos de un 2% están escolarizados.



Figura 2



**Diagrama: marco de política general para mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, teniendo en cuenta los distintos niveles y los protagonistas fundamentales del proceso educativo.**

Todavía no se ha zanjado la controversia entre los defensores de un sólido enfoque integrador del sistema educativo común y los partidarios de las escuelas especiales. Como quiera que sea, la calidad de la educación impartida constituye un problema. En algunos países, a los docentes que han recibido una formación especial se les remunera menos de lo normal porque se encargan de un número más reducido de niños.

Una buena educación integradora supone gastos para adaptar los programas, formar a los docentes, elaborar materiales y hacer las escuelas accesibles. Habida cuenta de que la educación integradora sigue siendo el objetivo primordial, es posible reconciliar a los partidarios de ambas posiciones mediante la adopción de un modelo “dualista” que permita a los educandos elegir entre esos enfoques, en el marco de una política integradora.

Los planes de estudio cobran vida con el proceso de enseñanza y aprendizaje. Este proceso determina lo que ocurre en el aula y la calidad de los resultados del aprendizaje. Una buena práctica exige que se preste atención a seis áreas fundamentales de la política

educativa que tienen repercusiones directas en la enseñanza y el aprendizaje, así como a los recursos que contribuyen indirectamente a facilitar el proceso.

#### **2.2.2.9. Liderazgo de la Dirección y Calidad Educativa**

En los albores del siglo XXI, en un mundo con cambios tan vertiginosos, donde las tecnologías y el conocimiento avanzan; las sociedades demandan a las instituciones educativas que preparen a las nuevas generaciones para afrontar todos estos retos mencionados. Si las sociedades cambian, las escuelas “fieles reflejos de la sociedad”, también deben cambiar.

En este sentido las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios.

Una vez superada la etapa de generalización de la educación, los esfuerzos se dirigen a incrementar su calidad; pero teniendo en cuenta, que se trata de calidad para “todos” y no como privilegio reservado a unos pocos. Esta concepción de la calidad que defendemos no tiene porqué repercutir negativamente en la igualdad pues se trata de homogeneizar “por arriba”. En este proceso, y de acuerdo con Cantón (2001), la mejora es el primer paso hacia la calidad, como meta situada lejos, como el infinito en matemáticas, algo a lo que se tiende sin llegar a conseguirlo plenamente.

Para ello hay que partir de un diagnóstico preciso de la situación que nos ponga en la pista de cuáles son los aspectos que deben potenciarse y los que necesitan ser mejorados. De este modo, la evaluación se convierte en una actividad indispensable para el funcionamiento de los centros pues permite identificar los aspectos positivos y negativos de los programas implantados en los centros educativos e identificar los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos, orientando la mejora de la práctica.

Otro modo de proceder supondría prestar atención a las tareas que todo líder debe desarrollar. Este último es el planteamiento por el que hemos optado por considerarlo más relevante para los actuales equipos directivos.

Como consecuencia de lo anterior, en esta tesis se analiza el liderazgo directivo y como este aspecto influye significativamente en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014. Mediante instrumentos basado en las dimensiones de las variables en estudio, que ha sido validado por expertos de la Facultad de Educación de Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a los mismos que agradezco de manera por ver cristalizado la investigación.

### 2.3. Definición conceptual de términos

**Calidad:** Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados.

Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Crosby, 1980).

**Calidad educativa:** Se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura.

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los

recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida”.

**Dirección de futuro:** es entender el mundo, ser cosmopolita y hacer gestiones en el exterior de la institución, así como entender el mundo digital, forjar valores, mantener un espíritu joven con ansias de innovar y ser líderes austeros.

**Gestión:** Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones, que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son; contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación.

**Gestionar la instrucción:** es dotar de personal, proveer apoyo técnico a los docentes, Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes, se evita la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo.

**Gestión Pedagógica:** el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto, está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

**Gestión Administrativa:** Para una mejor comprensión del término gestión Administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular. El termino gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

**Gestión Institucional:** implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

**Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

**Liderazgo directivo:** El liderazgo directivo mejora el aprendizaje en las instituciones educativas. A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las instituciones educativas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continúa vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar. Leithwood, K. y Beatty, B. (2007).

**Rediseñar la organización:** Es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado en una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

## CAPÍTULO III

### ESTUDIO EMPÍRICO

#### 3.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

Con el fin de realizar el análisis de las preguntas, realizadas en la encuesta a los estudiantes, docentes y personal directivo se consideró la estadística descriptiva, las mismas que se pasa a detallar tomando en cuenta las dimensiones sobre el liderazgo directivo y la calidad educativa.

A continuación, vamos a analizar, interpretar y explicar referente a los resultados de cada una de las dimensiones formuladas en el cuestionario de la encuesta que se aplicó de acuerdo a la muestra de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

##### 3.1.1. Presentación de resultados de la Variable Liderazgo Directivo

###### Dimensión: Dirección de Futuro

#### Resultado de la Encuesta aplicado a Docentes, Estudiantes y personal Administrativos

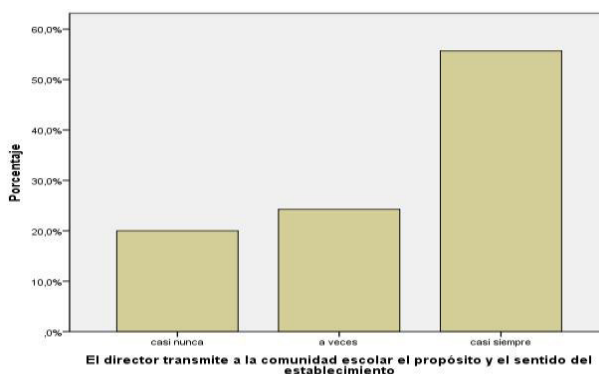
*Tabla 4.*

**El director transmite a la comunidad escolar el propósito y el sentido del establecimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>VÁLIDOS</b>	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	20,0
	<b>A VECES</b>	17	24,3	24,3	44,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	39	55,7	55,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

*Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.*

*Elaborado: Por la responsable de la investigación.*



*Gráfico 1.*

**El director transmite a la comunidad escolar el propósito y el sentido del establecimiento.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 55.7% manifiesta que **Casi siempre** el director transmite a la comunidad escolar el propósito y el sentido del establecimiento, el 24,3% señala que **A veces** y un 20,0% señala que **Casi nunca**.

Tabla 5.

**El director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>A VECES</b>	23	32,9	32,9	41,4
	<b>CASI SIEMPRE</b>	41	58,6	58,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

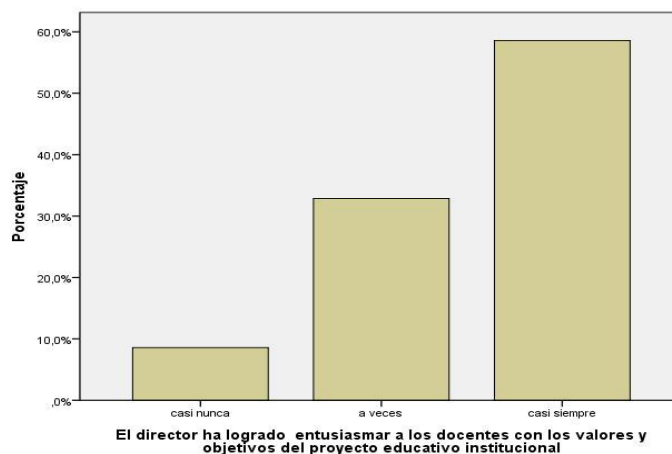


Gráfico 2.

**El director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 58.6% manifiesta que **Casi siempre** el director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional, el 32.9% señala que **A veces** y un 8.6% señala que **Casi nunca**.

Tabla 6.

**El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	16	22,9	22,9	22,9
	<b>CASI NUNCA</b>	3	4,3	4,3	27,1
	<b>A VECES</b>	45	64,3	64,3	91,4
	<b>CASI SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

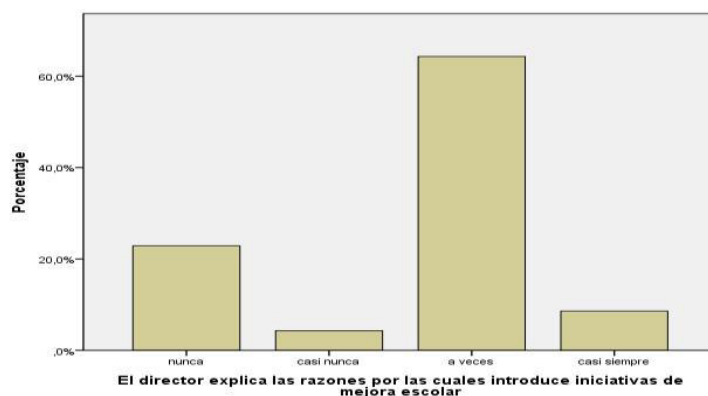


Gráfico 3.

**El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 64.3% manifiesta que **A veces** el Director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar, el 22.9% señala que **nunca**, un 8.6% señala que Casi **siempre** y un 4.3% **casi nunca**.

Tabla 7.

**El director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	31	44,3	44,3	52,9
	<b>A VECES</b>	29	41,4	41,4	94,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	4	5,7	5,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.



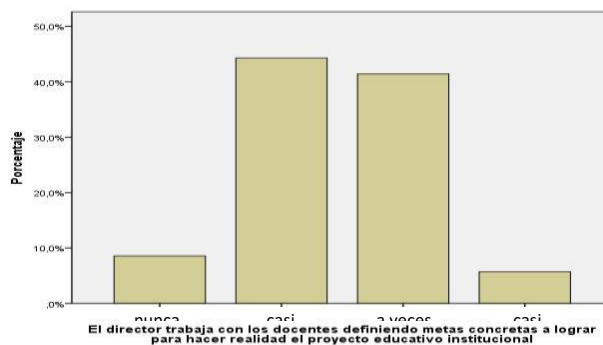


Gráfico 4.

**El director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 44.3% manifiesta que **Casi nunca** el Director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional, el 41.4% señala que **A veces**, un 8.6% señala que **Nunca** y un 5.7% **Casi siempre**.

Tabla 8.

***El director ha incorporado los intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo del establecimiento***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	18	25,7	25,7	34,3
	<b>A VECES</b>	27	38,6	38,6	72,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	13	18,6	18,6	91,4
	<b>SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

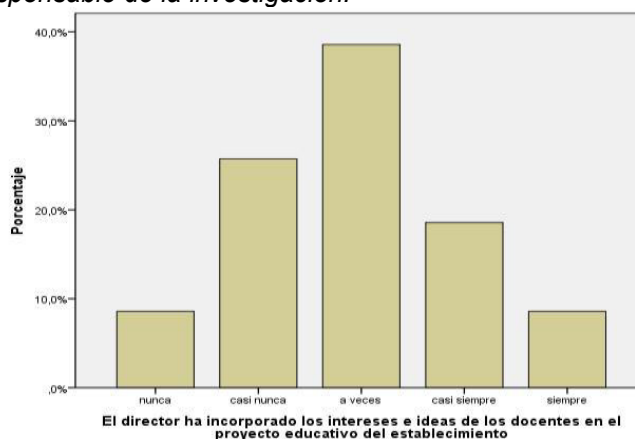


Gráfico 5.

**El director ha incorporado los intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo del establecimiento**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 38.6% manifiesta que **A veces** el Director ha incorporado los intereses e ideas de los Docentes en el proyecto educativo del establecimiento, el 25.7% señala que **Casi nunca**, un 18.6% señala que **Casi siempre** y un 8.6% **Casi nunca** e igualmente **Siempre**.

Tabla 9.

**El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	28,6
	<b>A VECES</b>	36	51,4	51,4	80,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	14	20,0	20,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

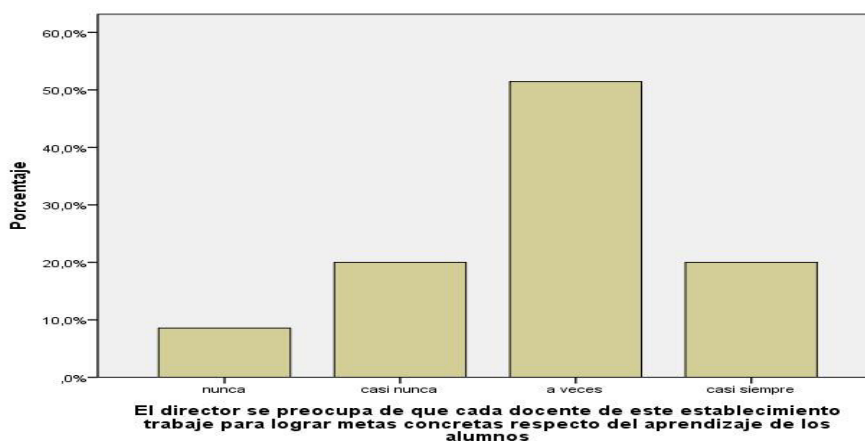


Gráfico 6.

**El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 51.4% manifiesta que **A veces** el Director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos, el 20.0% señala que **Casi nunca** e igualmente **Casi siempre**, un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 10.

**El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	37	52,9	52,9	61,4
	<b>A VECES</b>	18	25,7	25,7	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	12,9	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

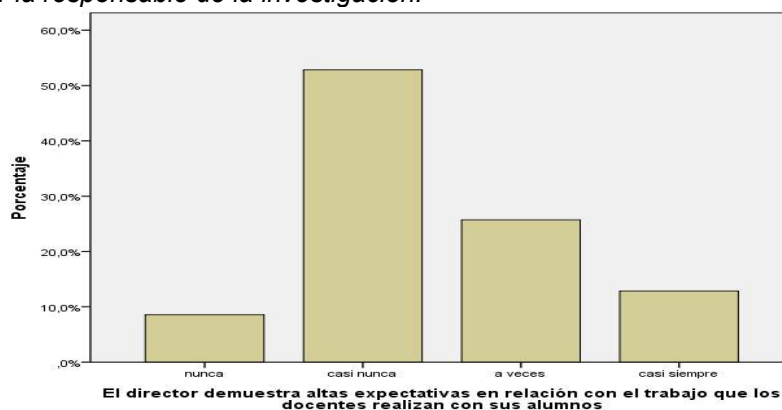


Gráfico 7.

**El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 52.9% manifiesta que **Casi nunca** el Director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos, el 25.7% señala que **A veces**, un 12,9% señala que **Casi siempre** y un 8.6 % **Nunca**.

Tabla 11.

**Al menos una vez al año, el director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	16	22,9	22,9	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	12,9	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

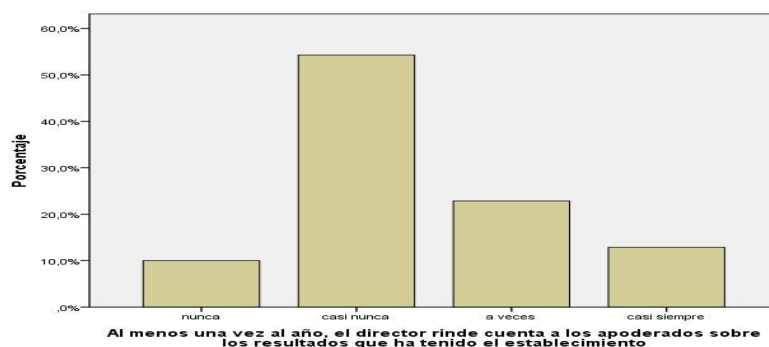


Gráfico 8.

**Al menos una vez al año, el director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** al menos una vez al año, el Director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento, el 22.9% señala que **A veces**, un 12.9% señala que **Casi siempre** y un 10% **Nunca**.

Tabla 12.

**El director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	33	47,1	47,1	55,7
	<b>A VECES</b>	26	37,1	37,1	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

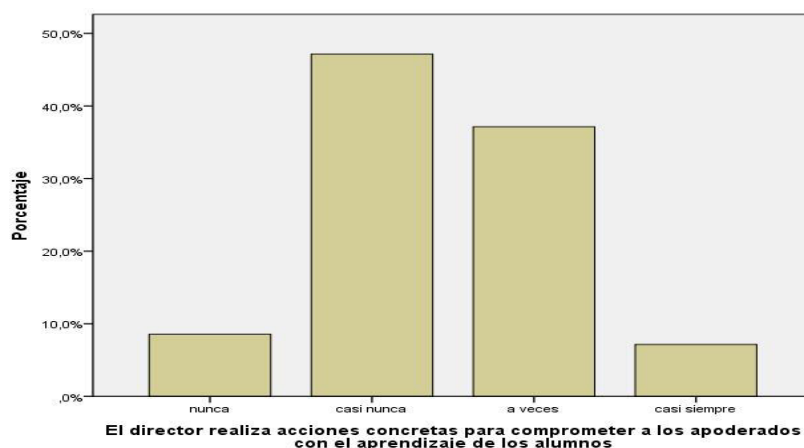


Gráfico 9.

**El director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 47.1% manifiesta que **Casi nunca** el director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos, el 37,1% señala que **A veces**, un 8.6% señala que **Nunca** y un 7.1% **Casi siempre**.

Tabla 13.

**El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	15	21,4	21,4	31,4
	<b>A VECES</b>	43	61,4	61,4	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

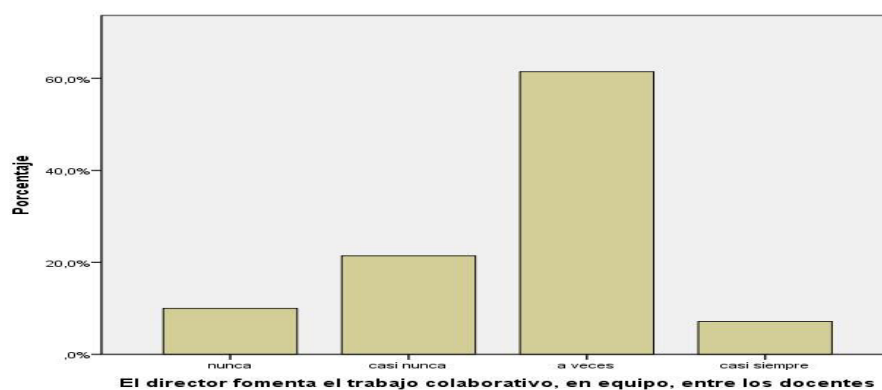


Gráfico 10.

**El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 61.4% manifiesta que **A veces** el Director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los Docentes, el 21.4% señala que **Casi nunca**, un 10.0% señala que **Nunca** y un 7.1% **Casi siempre**.

## DIMENSIÓN: Rediseñar la organización

Tabla 14.

### El director organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>A VECES</b>	8	11,4	11,4	20,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	47	67,1	67,1	87,1
	<b>SIEMPRE</b>	9	12,9	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

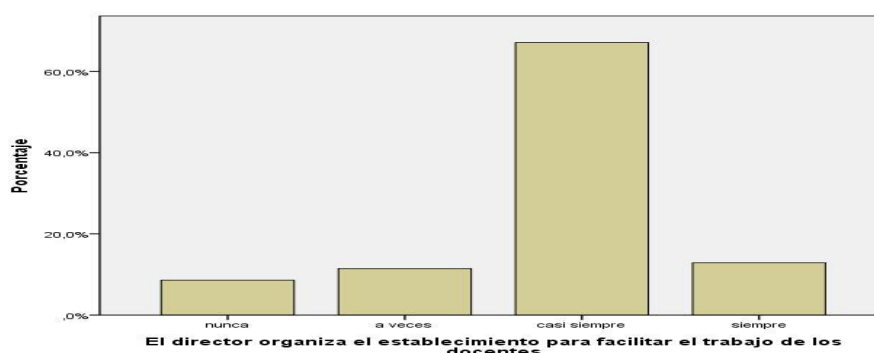


Gráfico 11.

### El director organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 67.1% manifiesta que **Casi siempre** organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes, el 12.9% señala que **Siempre**, un 11.4% señala que **A veces** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 15.

### El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	13	18,6	18,6	82,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	12	17,1	17,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

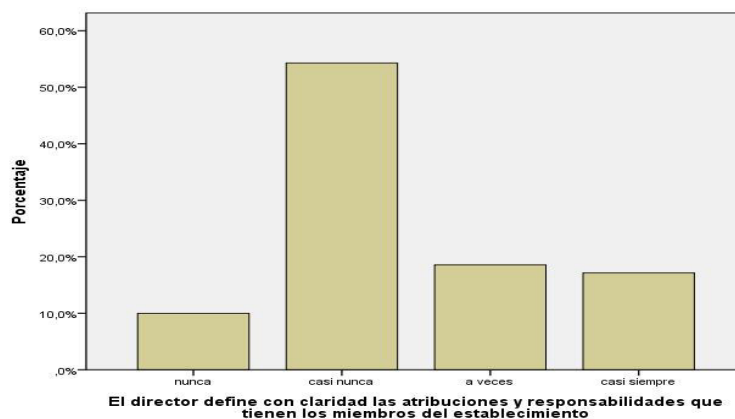


Gráfico 12.

**El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** el Director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento, el 18.6% señala que **A veces**, un 17,1% señala que **Casi siempre** y un 10% señala que **Nunca**.

Tabla 16.

**El director asegura la participación de los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	44	62,9	62,9	62,9
	<b>A VECES</b>	21	30,0	30,0	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

*Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.*

*Elaborado: Por la responsable de la investigación.*

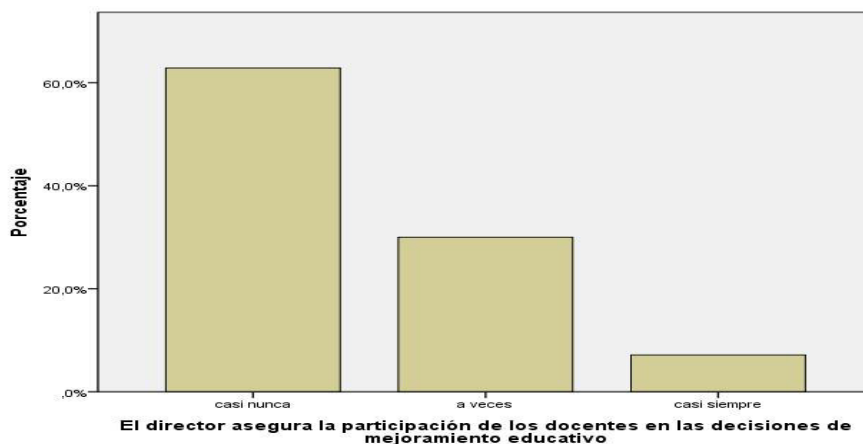


Gráfico 13.

**El director asegura la participación de los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 62,9% manifiesta que **Casi nunca** el director asegura la participación de los Docentes en las decisiones de mejoramiento educativo, el 30,0% señala que **A veces**, y un 7,1% señala que **Casi siempre**.

Tabla 17.

**El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	28,6
	<b>A VECES</b>	36	51,4	51,4	80,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	14	20,0	20,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

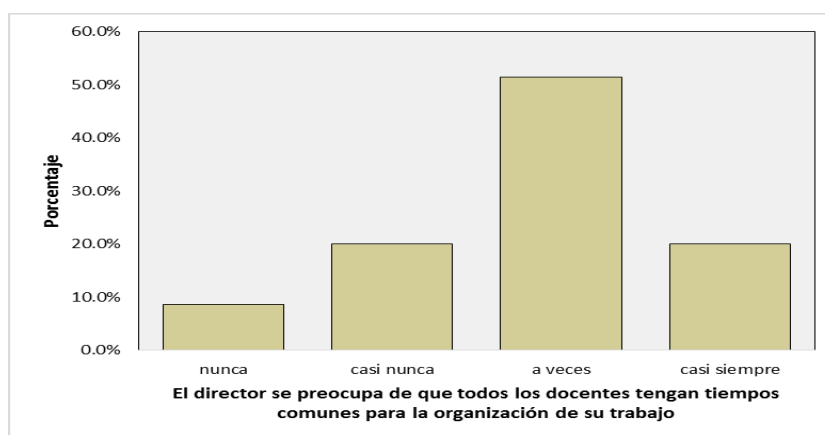


Gráfico 14.

**El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 51,4% manifiesta que **A veces** el director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos, el 20,0% señala que **Casi siempre** e igualmente **Casi nunca**, y un 8.6% señala que **Nunca**.



Tabla 18.

**Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	62,9
	<b>A VECES</b>	19	27,1	27,1	90,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	7	10,0	10,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

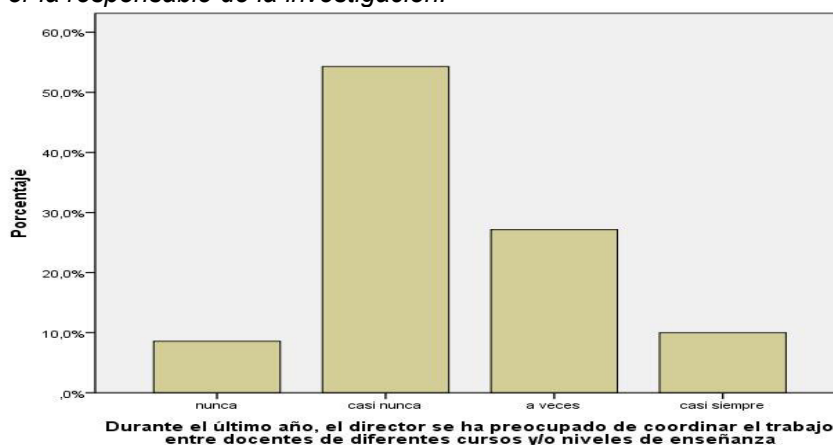


Gráfico 15.

**Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54,3% manifiesta que **Casi nunca** durante el último año, el Director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre Docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza, el 27,1% señala que **A veces**, un 10,0% señala **que Casi siempre** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 19.

**El director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	20,0
	<b>A VECES</b>	17	24,3	24,3	44,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	39	55,7	55,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

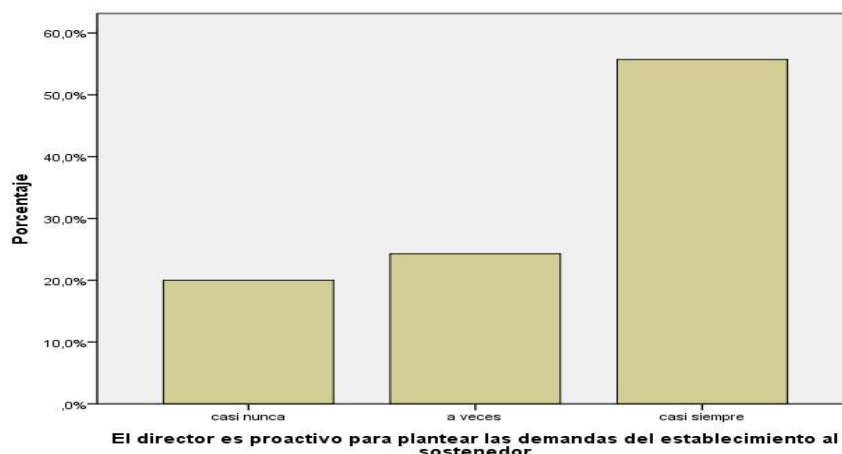


Gráfico 16.

**El director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 55,7% manifiesta que **Casi siempre** el director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor, el 24,3% señala que **A veces**, un 20,0% señala **Casi nunca**.

Tabla 20.

***El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
<b>CASI NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
<b>A VECES</b>	23	32,9	32,9	41,4
<b>CASI SIEMPRE</b>	41	58,6	58,6	100,0
<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

*Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.*

*Elaborado: Por la responsable de la investigación.*

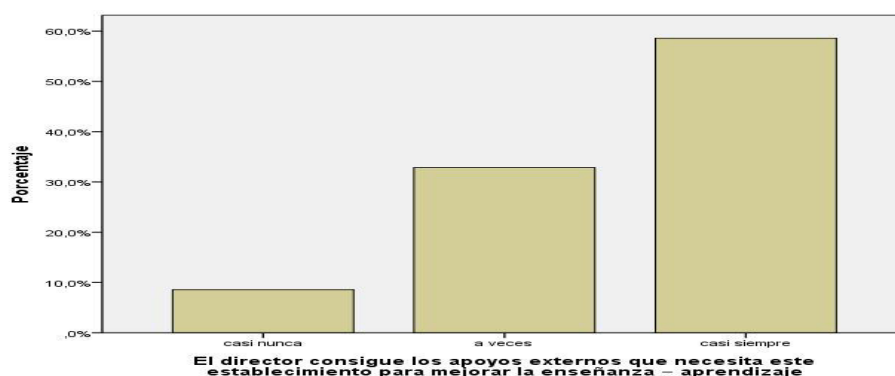


Gráfico 17.

**El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 58,6% manifiesta que **Casi siempre** el Director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje, el 32.9% señala que **A veces** y un 8.6% señala que **Casi nunca**.

Tabla 21.

**El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	16	22,9	22,9	22,9
	<b>CASI NUNCA</b>	3	4,3	4,3	27,1
	<b>A VECES</b>	45	64,3	64,3	91,4
	<b>CASI SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

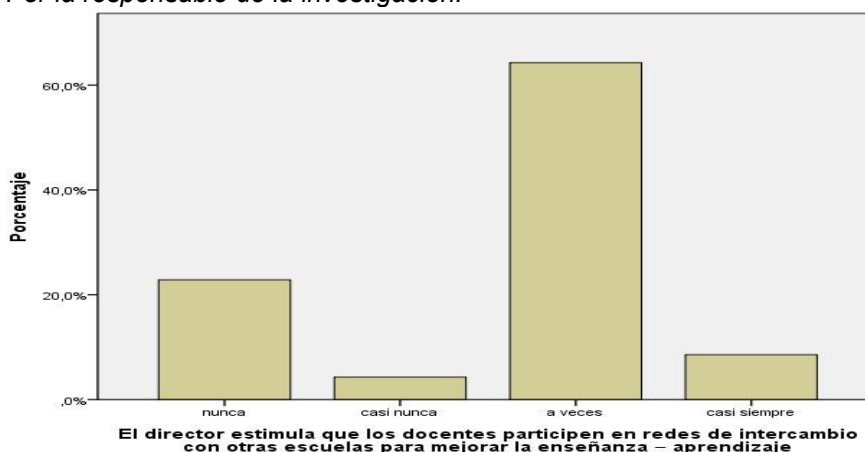


Gráfico 18.

**El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 64,3% manifiesta que **A veces** estimula que los Docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje, el 22,9% señala que Nunca, un 8,6% señala que **Casi siempre** y un 4,3% señala que **Casi nunca**.

Tabla 22.

**El director nos ayuda a aprender de nuestros errores**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	31	44,3	44,3	52,9
	<b>A VECES</b>	29	41,4	41,4	94,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	4	5,7	5,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

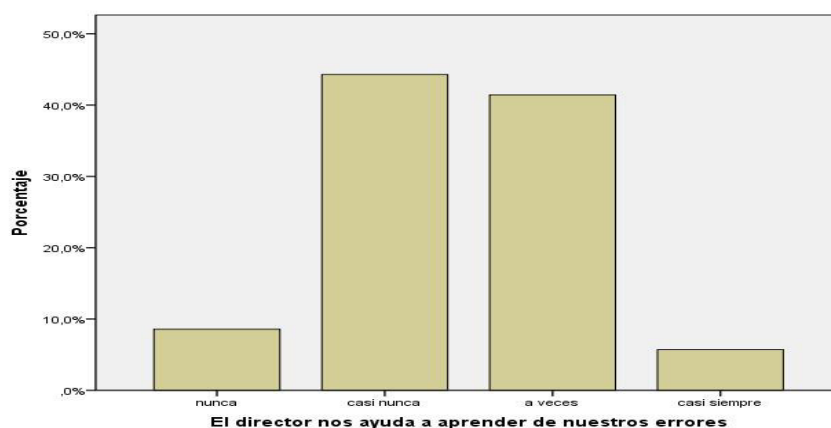


Gráfico 19.

**El director nos ayuda a aprender de nuestros errores**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 44,3% manifiesta que **Casi nunca** el director nos ayuda a aprender de nuestros errores, el 41,4% señala que **A veces**, un 8,6% señala que **Nunca** y un 5,7% señala que **Casi siempre**.

Tabla 23.

**El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	18	25,7	25,7	34,3
	<b>A VECES</b>	27	38,6	38,6	72,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	13	18,6	18,6	91,4
	<b>SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

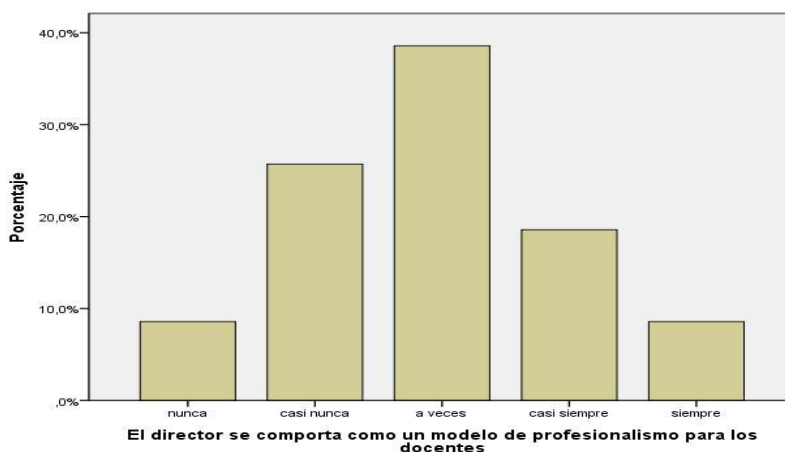


Gráfico 20.

**El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 38,6% manifiesta que **A veces** el Director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes, el 25,7% señala que **Casi nunca**, un 18,6% señala que **Casi siempre** y un 8.6% señala que **Nunca** e igualmente **Siempre**.

### DIMENSIÓN: Gestionar la instrucción

Tabla 24.

**El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	28,6
	<b>A VECES</b>	36	51,4	51,4	80,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	14	20,0	20,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

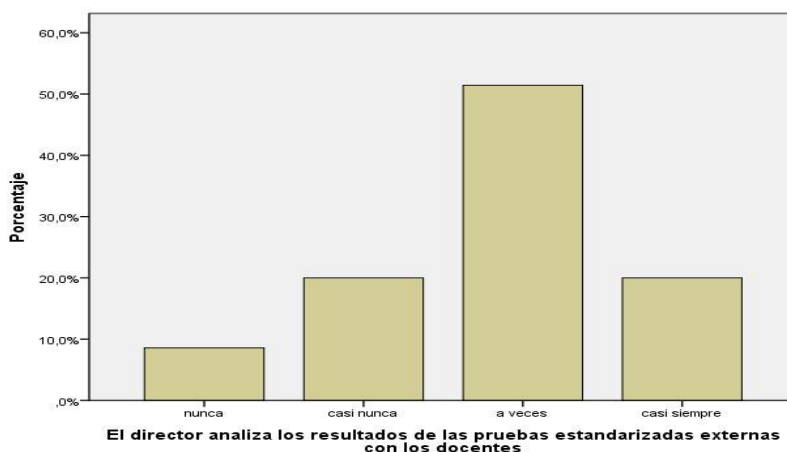


Gráfico 21.

**El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 51.4% manifiesta que **A veces** el Director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes, el 20,0% señala que **Casi siempre** e igualmente **Casi nunca**, y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 25.

**El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	37	52,9	52,9	61,4
	<b>A VECES</b>	18	25,7	25,7	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	12,9	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

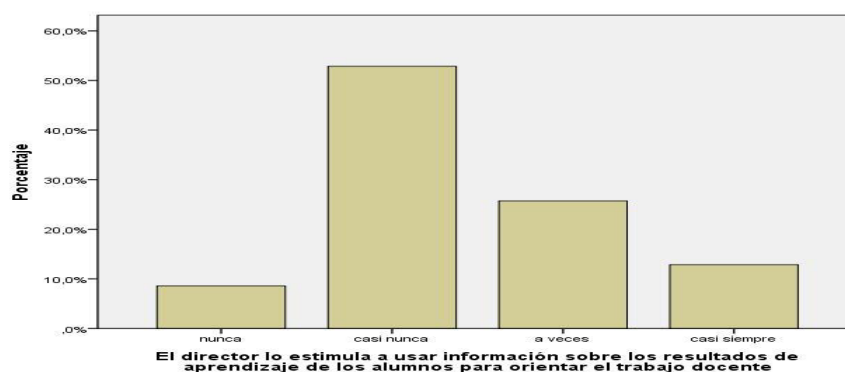


Gráfico 22.

**El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 52.9% manifiesta que **Casi nunca** el Director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo Docente, el 25,7% señala que **A veces**, un 12,9% señala que **Casi siempre** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 26.

**El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	16	22,9	22,9	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	12,9	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

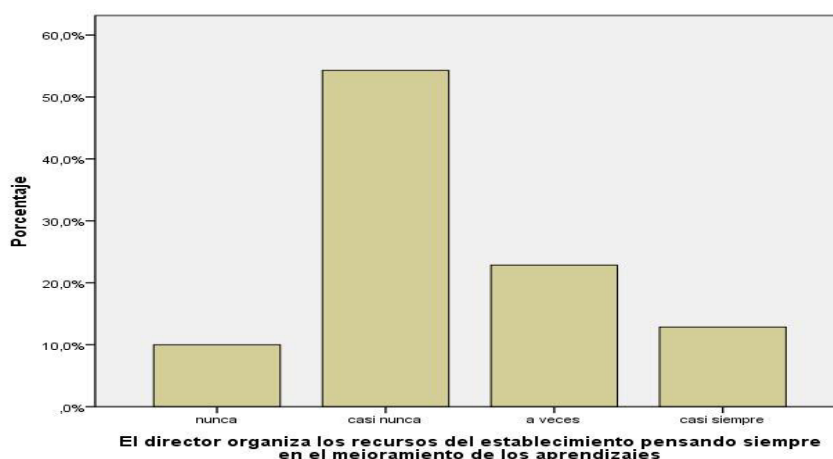


Gráfico 23.

**El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** el Director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes, el 22.9% señala que **A veces**, un 12,9% señala que **Casi siempre** y un 10.0% señala que **Nunca**.

Tabla 27.

**El director promueve el uso de Tics para el mejoramiento de los aprendizajes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	33	47,1	47,1	55,7
	<b>A VECES</b>	26	37,1	37,1	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

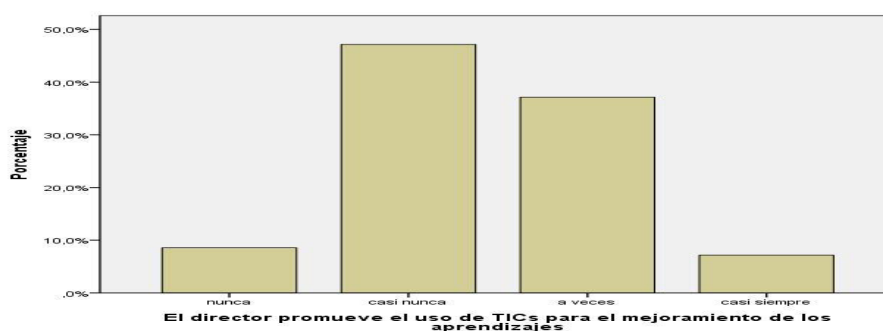


Gráfico 24.

**El director promueve el uso de Tics para el mejoramiento de los aprendizajes**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 47.1% manifiesta que **Casi nunca** el director promueve el uso de Tics para el mejoramiento de los aprendizajes, el 37,1% señala **que A veces**, un 8,6% señala que **Nunca** y un 7.1% señala que **Casi siempre**.

Tabla 28.

**El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	15	21,4	21,4	31,4
	<b>A VECES</b>	43	61,4	61,4	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.



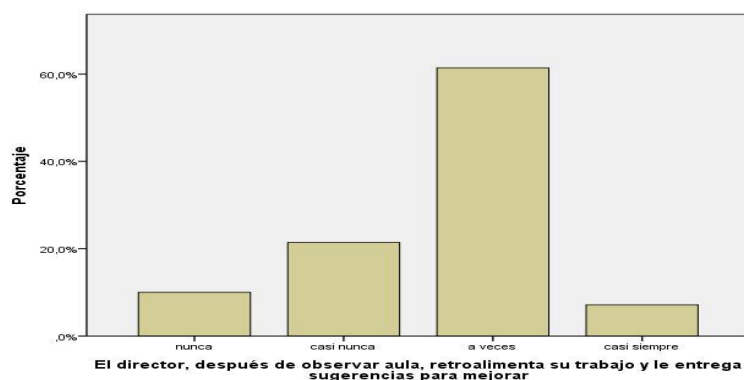


Gráfico 25.

**El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 61.4% manifiesta que **A veces** el Director, después de observar el aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar, el 21.4% señala que **Casi nunca**, un 10.0% señala que **Nunca** y un 7.1% señala que **Casi siempre**.

**Tabla Nª 29**

Tabla 29.

**El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
<b>A VECES</b>	8	11,4	11,4	20,0
<b>CASI SIEMPRE</b>	47	67,1	67,1	87,1
<b>SIEMPRE</b>	9	12,9	12,9	100,0
<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

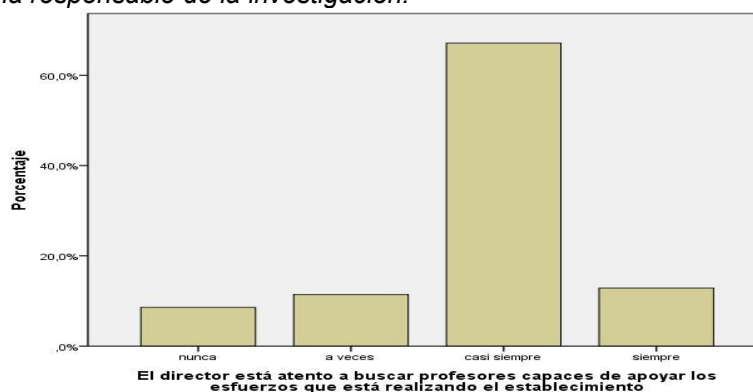


Gráfico 26.

**El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 67.1% manifiesta que **Casi siempre** el director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento, el 12.9% señala que **Siempre**, un 11.4% señala que **A veces** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 30.

**El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>VÁLIDOS</b>				
NUNCA	7	10,0	10,0	10,0
CASI NUNCA	38	54,3	54,3	64,3
A VECES	13	18,6	18,6	82,9
CASI SIEMPRE	12	17,1	17,1	100,0
TOTAL	70	100,0	100,0	

**FUENTE:** Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

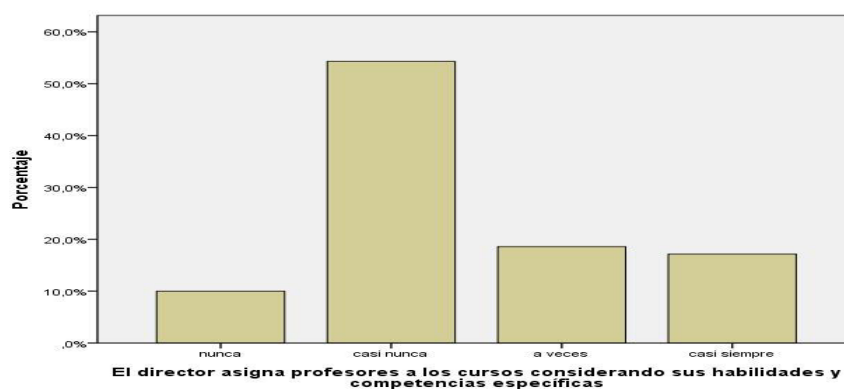


Gráfico 27.

**El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** el Director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas, el 18,6% señala que **A veces**, un 17,1% señala que **Casi siempre** y un 10,0% señala que **Nunca**.

Tabla 31.

**El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	44	62,9	62,9	62,9
	<b>A VECES</b>	21	30,0	30,0	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

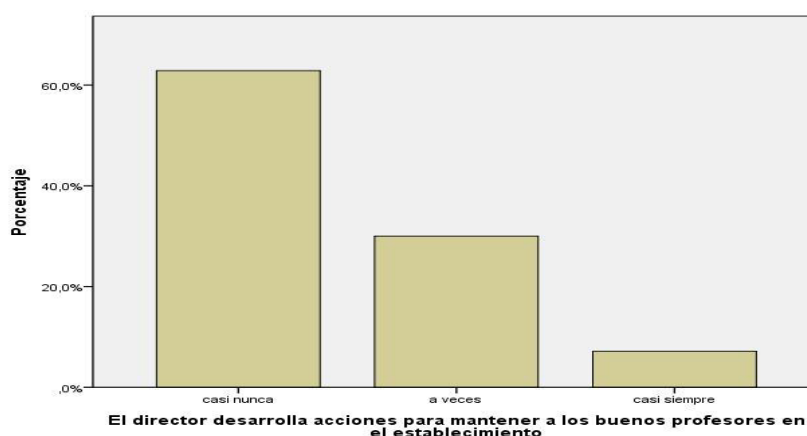


Gráfico 28.

**El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 62.9% manifiesta que **Casi nunca** el director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento, el 30.0% señala que **A veces**, y un 7.1% señala que **Casi siempre**.

Tabla 32.

**El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	24	34,3	34,3	42,9
	<b>A VECES</b>	36	51,4	51,4	94,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	4	5,7	5,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

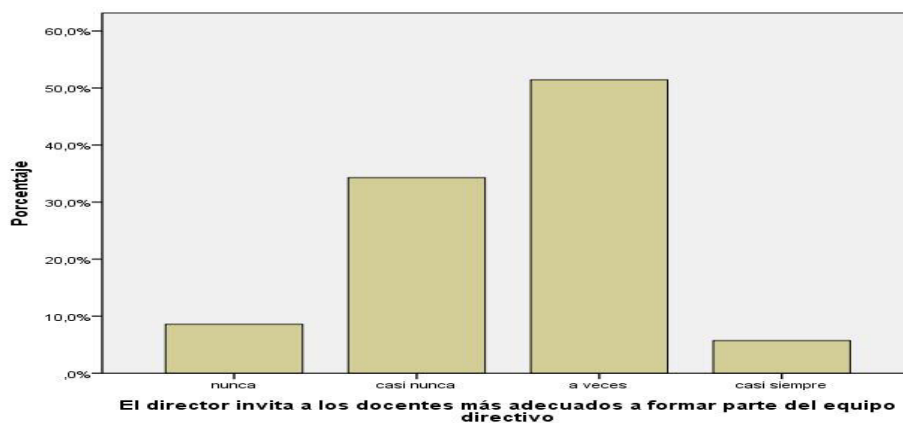


Gráfico 29.

**El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 51.4% manifiesta que **A veces** el Director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo Directivo, el 34.3% señala que **Casi nunca**, un 8,6% señala que **Nunca** y un 5.7% señala que **Casi siempre**.

Tabla 33.

**El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	62,9
	<b>A VECES</b>	19	27,1	27,1	90,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	7	10,0	10,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

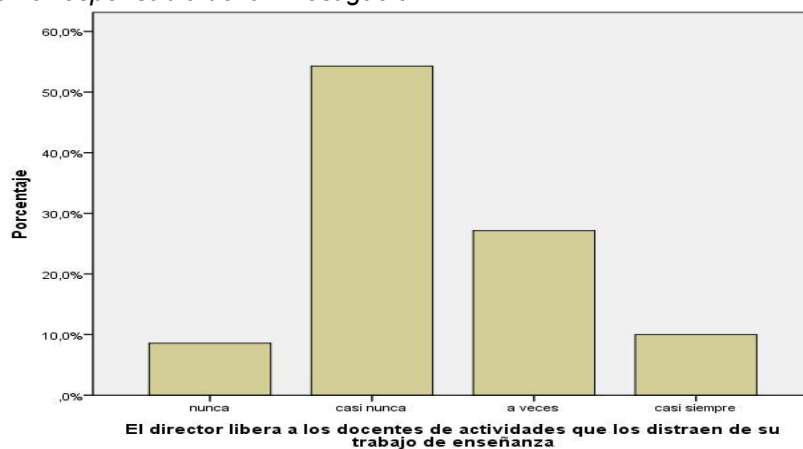


Gráfico 30.

**El Director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54,3% manifiesta que **Casi nunca** el Director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza, el 27,1% señala que **A veces** un 10,0% señala que **Casi siempre** y un 8.6% señala que **Nunca**.

#### 4.1.2. Presentación de resultados de la Variable Calidad Educativa

##### Dimensión: Gestión Pedagógica

#### Resultado de la Encuesta aplicado a Docentes, Estudiantes y personal Administrativos

Tabla 34.

**La programación curricular está actualizada con utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	15	21,4	21,4	21,4
	<b>A VECES</b>	17	24,3	24,3	45,7
	<b>CASI SIEMPRE</b>	38	54,3	54,3	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

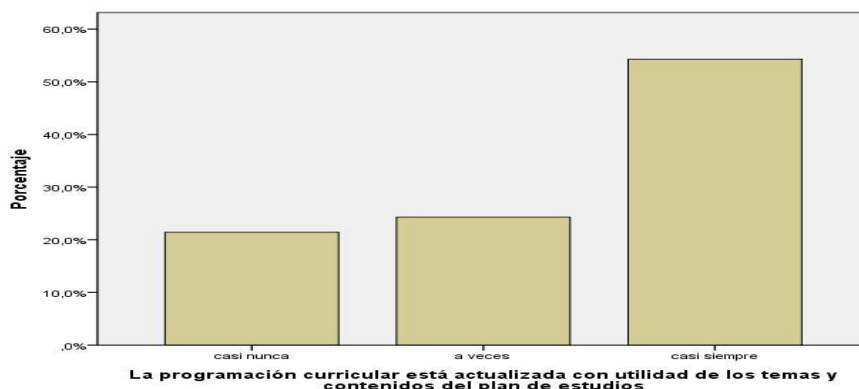


Gráfico 31.

**La programación curricular está actualizada con utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54,3% manifiesta que **Casi siempre** el Director libera a los Docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza, el 24,3% señala que **A veces** y un 21,4% señala que **Casi nunca**.

Tabla 35.

**Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>A VECES</b>	23	32,9	32,9	42,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	40	57,1	57,1	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

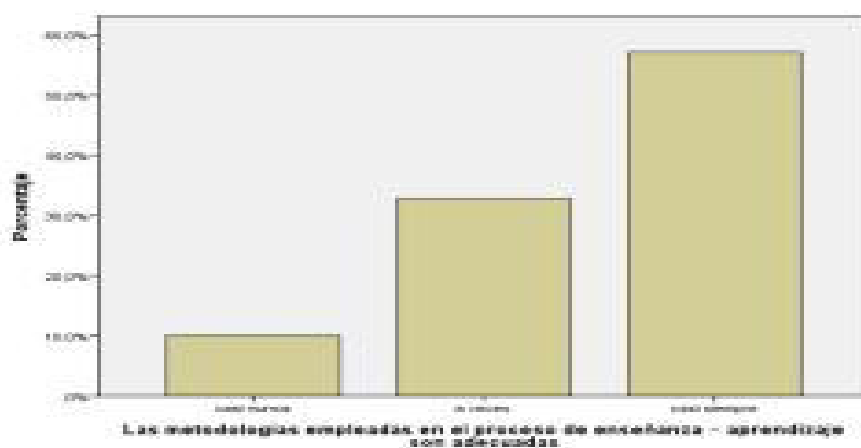


Gráfico 32.

**Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 57,1% manifiesta que **Casi siempre** las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas, el 32,9% señala que **A veces** un 10,0% señala que **Casi nunca**.

Tabla 36.

**El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	16	19,7	22,9	22,9
	<b>CASI NUNCA</b>	4	4,8	5,7	28,6
	<b>A VECES</b>	43	51,2	61,4	90,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	7	8,3	10,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70		100,0	
Total			100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

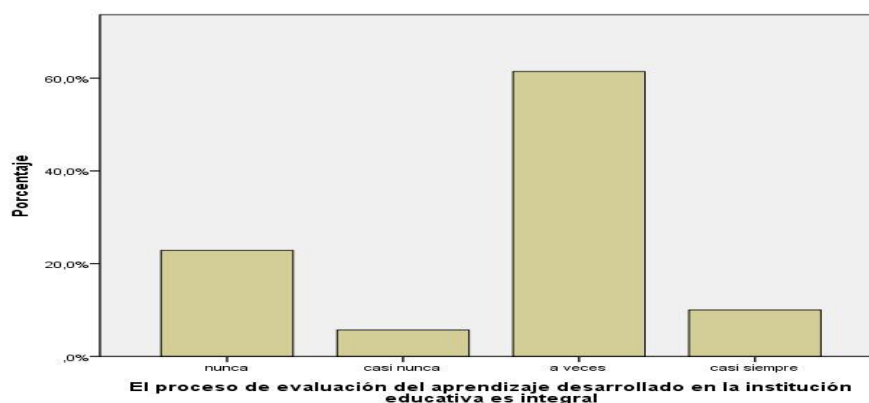


Gráfico 33.

**El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 61,4% manifiesta que **A veces** el proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral, el 22,9% señala que **Nunca**, un 10,0% señala que **Casi siempre** y un 5,7% señala que **Casi nunca**.

Tabla 37.

**El desempeño académico de los estudiantes presente una tendencia de superación continua**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	30	42,9	42,9	51,4
	<b>A VECES</b>	30	42,9	42,9	94,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	4	5,7	5,7	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

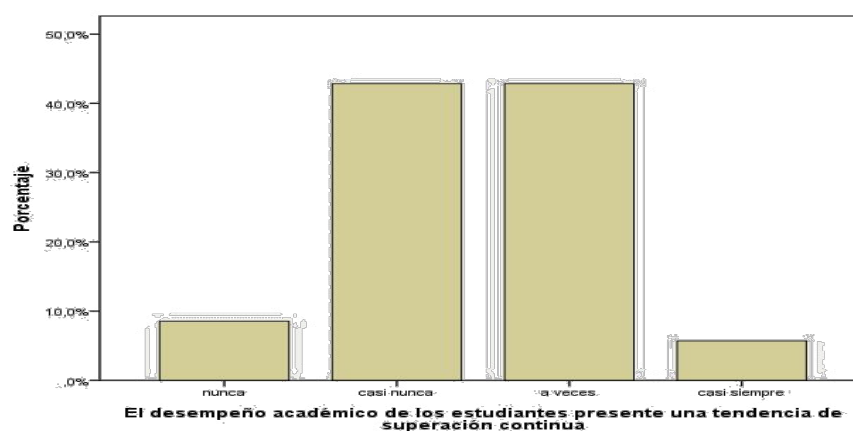


Gráfico 34.

**El desempeño académico de los estudiantes presente una tendencia de superación continua**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 42,9% manifiesta que **A veces** e igualmente **Casi nunca** el desempeño académico de los estudiantes presente una tendencia de superación continua, el 8,6% señala que **Nunca** y un 5,7% señala que **Casi siempre**.

Tabla 38.

**Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	19	27,1	27,1	35,7
	<b>A VECES</b>	26	37,1	37,1	72,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	13	18,6	18,6	91,4
	<b>SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

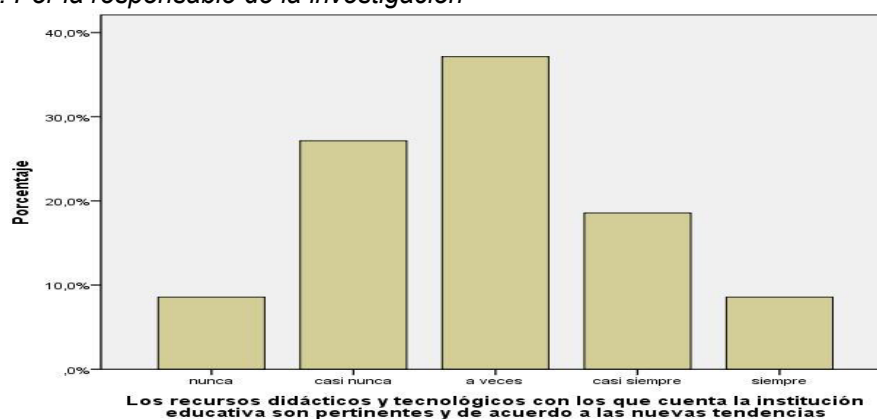


Gráfico 35.

**Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 37.1% manifiesta que **A veces** los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias, el 27,1% señala que **Casi nunca**, el 18,6% señala que **Casi siempre**, pero el 8,6% señala que **Nunca** e igualmente **Siempre**.



Tabla 39.

**El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	15	17,9	21,4	30,0
	<b>A VECES</b>	35	41,7	50,0	80,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	14	16,7	20,0	100,0
I	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

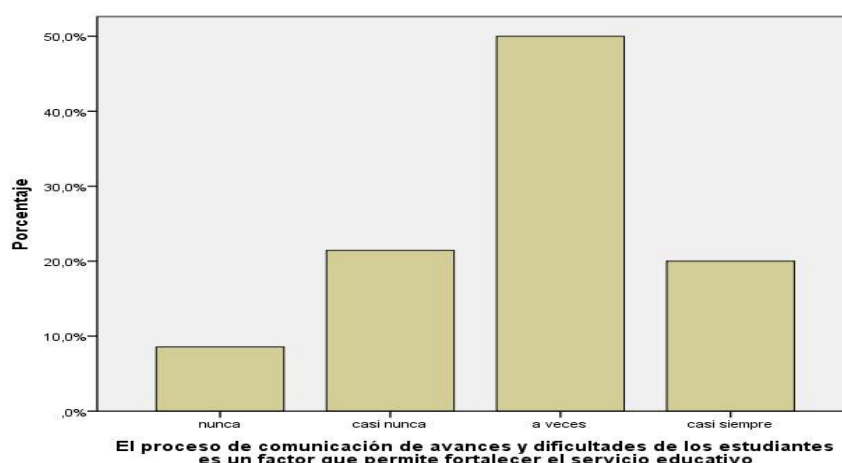


Gráfico 36.

**El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 50.0% manifiesta que **A veces** el proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo, el 21.4% señala que **Casi nunca**, el 20.0% señala que **Casi siempre** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 40.

**El nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	38	45,2	54,3	62,9
	<b>A VECES</b>	17	20,2	24,3	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	10,7	12,9	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

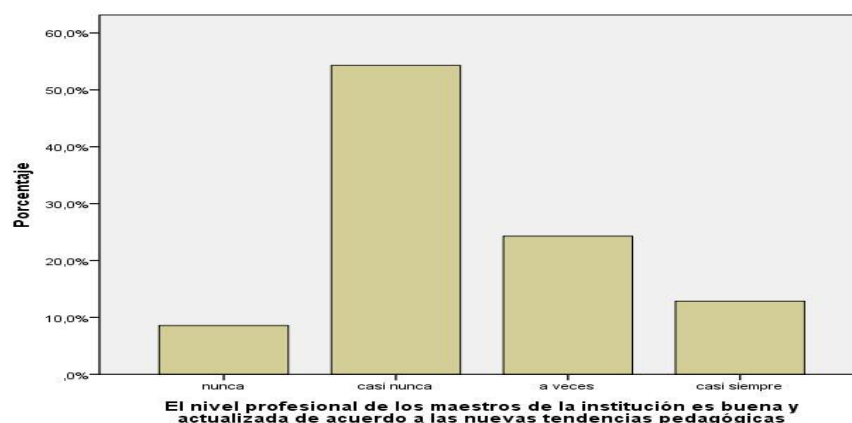


Gráfico 37.

**El nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** el nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas, el 24.3% señala que **A veces**, el 12.9% señala que **Casi siempre** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 41.

**La relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	8,3	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	45,2	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	15	17,9	21,4	85,7
	<b>CASI SIEMPRE</b>	10	11,9	14,3	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

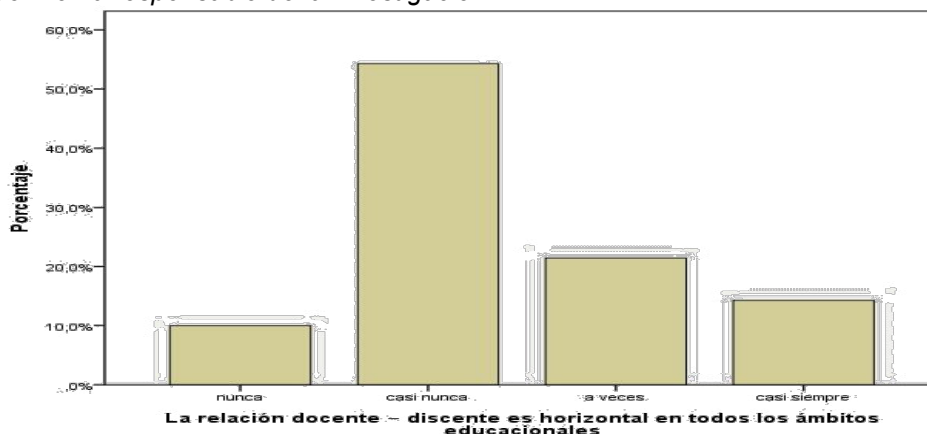


Gráfico 38.

**La relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** la relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales, el 21.4% señala que **A veces**, el 14.3% señala que **Casi siempre** y un 10.0% señala que **Nunca**.

Tabla 42.

**Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrolla con el factor tutorial constante**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
<b>CASI NUNCA</b>	33	47,1	47,1	55,7
<b>A VECES</b>	25	35,7	35,7	91,4
<b>CASI SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
<b>TOTAL</b>	70		100,0	
<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

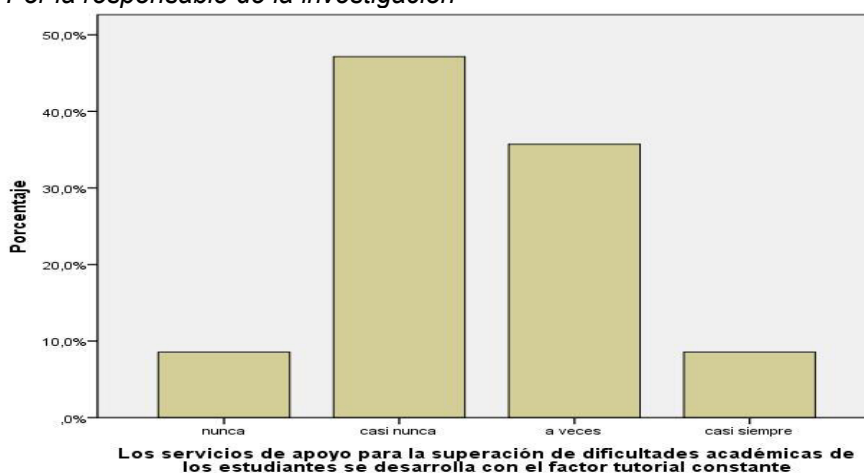


Gráfico 39.

**Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrolla con el factor tutorial constante**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 47.1% manifiesta que **Casi nunca** los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrollan con el factor tutorial constante, el 35.7% señala que **A veces** y un 8.6% señala que **Nunca** e igualmente **Casi siempre**.

Tabla 43.

**El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	15	21,4	21,4	31,4
	<b>A VECES</b>	42	60,0	60,0	91,4
	<b>CASI SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
	<b>TOTAL</b>	70		100,0	
	<b>TOTAL</b>	84	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

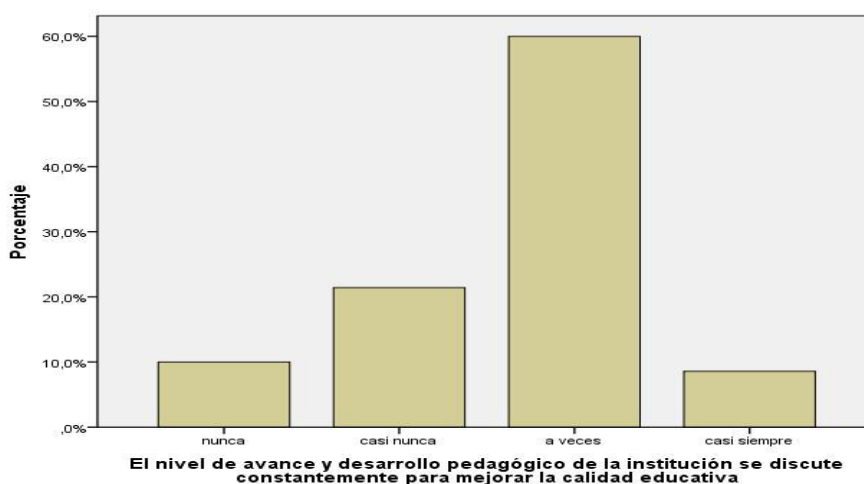


Gráfico 40.

**El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 60.0% manifiesta que **A veces** el nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa, el 21.4% señala que **Casi nunca**, el 10.0% señala que **Nunca** y un 8.6% señala **Casi siempre**.

Tabla 44.

**El proceso institucional de administración de los recursos financieros son transparentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>A VECES</b>	8	9,5	11,4	20,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	47	56,0	67,1	87,1
	<b>SIEMPRE</b>	9	10,7	12,9	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

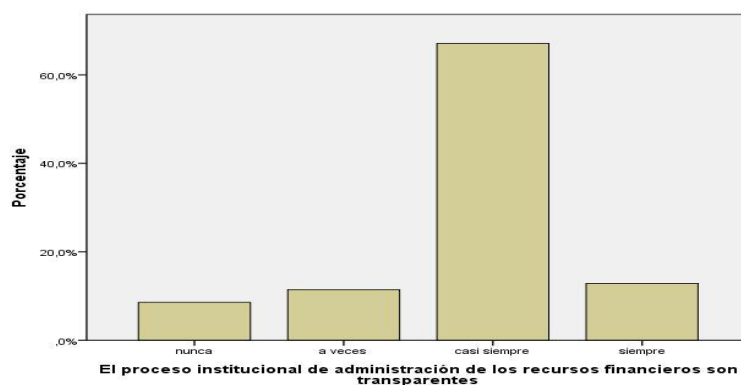


Gráfico 41.

**El proceso institucional de administración de los recursos financieros son transparentes**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 67.1% manifiesta que **Casi siempre** el proceso institucional de administración de los recursos financieros es transparente, el 12.9% señala que **Siempre**, el 11.4% señala que **A veces** y un 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 45.

**La infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	8,3	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	45,2	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	13	15,5	18,6	82,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	12	14,3	17,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	83,3	100,0	
Perdidos	<b>SISTEMA</b>	14	16,7		
	<b>TOTAL</b>	84	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

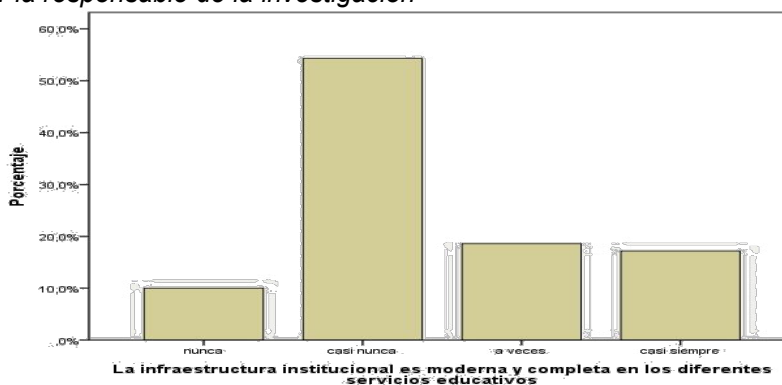


Gráfico 42.

**La infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** la infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos, el 18.6% señala que **A veces**, el 17.1% señala que **Casi siempre** y un 10.0% señala que **Nunca**.

Tabla 46.

**El proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	44	52,4	62,9	62,9
	<b>A VECES</b>	21	25,0	30,0	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	6,0	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	83,3	100,0	
Perdidos	<b>SISTEMA</b>	14	16,7		
	<b>TOTAL</b>	84	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

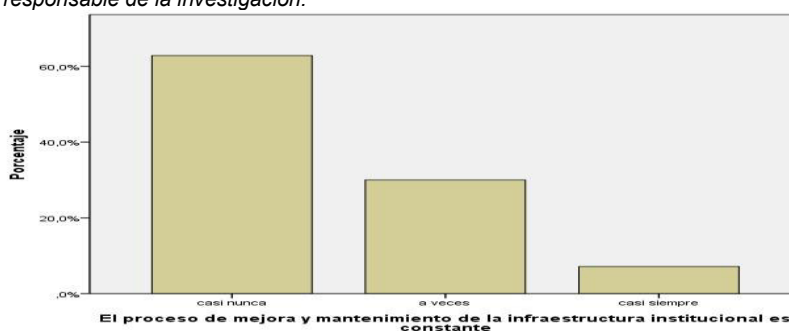


Gráfico 43.

**El proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 62.9% manifiesta que **Casi nunca** el proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante, el 30.0% señala que **A veces** y el 7.1% señala que **Casi siempre**.

Tabla 47.

**Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumplen con los estándares**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	24	34,3	34,3	42,9
	<b>A VECES</b>	36	51,4	51,4	94,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	4	5,7	5,7	100,0
	<b>TOTAL</b>			100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

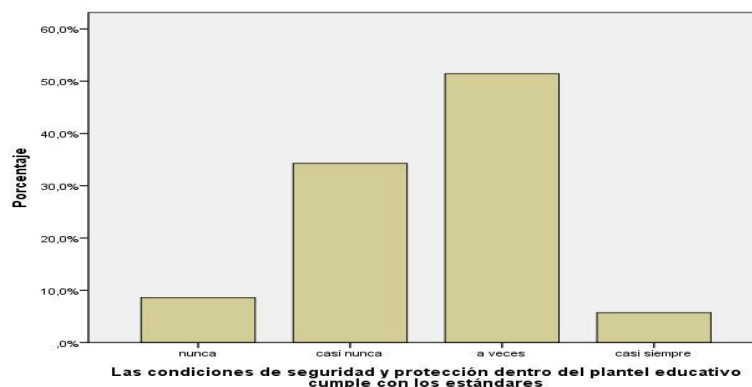


Gráfico 44.

**Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumple con los estándares**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 51.4% manifiesta que **A veces** las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumple con los estándares, el 34.3% señala que **Casi nunca**, el 8.6% señala que Nunca y el 5.7% señala que **Casi siempre**.

Tabla 48.

**Los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brinda seguridad y salubridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	62,9
	<b>A VECES</b>	19	27,1	27,1	90,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	7	10,0	10,0	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

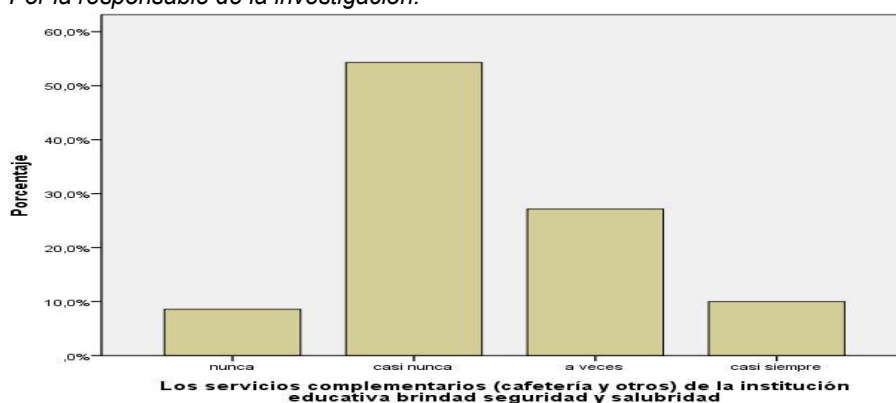


Gráfico 45.

**Los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brindan seguridad y salubridad.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brindan seguridad y salubridad, el 27.1% señala que **A veces**, el 10.0% señala que **Casi siempre** y el 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 49.

**El trato recibido por los diferentes trabajadores de la institución educativa es en términos de cordialidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	20,0
	<b>A VECES</b>	17	24,3	24,3	44,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	39	55,7	55,7	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

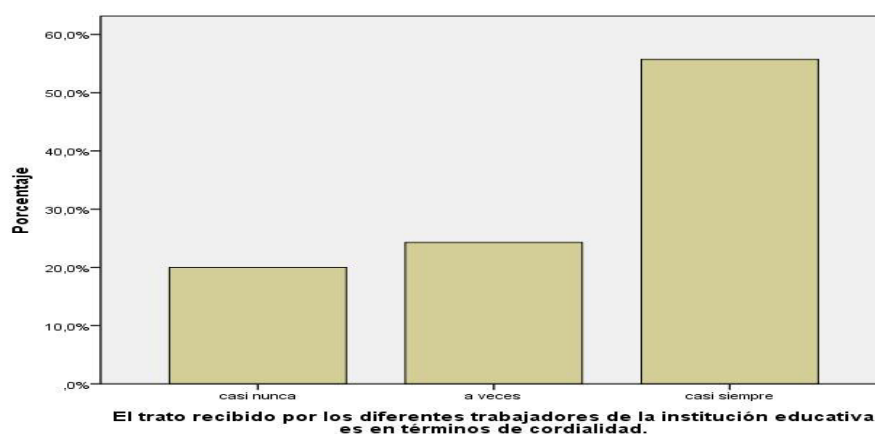


Gráfico 46.

**El trato recibido por los diferentes trabajadores de la institución educativa es en términos de cordialidad.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 55.7% manifiesta que **Casi siempre** el trato recibido por los diferentes trabajadores de la institución educativa es en términos de cordialidad, el 24.3% señala que **A veces**, el 20.0% señala que **Casi Nunca**.



## DIMENSIÓN: Gestión Administrativa

Tabla 50.

El nivel de capacitación del personal del colegio es constante de acuerdo a la promoción del director y de la autoridad superior.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>A VECES</b>	23	32,9	32,9	41,4
	<b>CASI SIEMPRE</b>	41	58,6	58,6	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

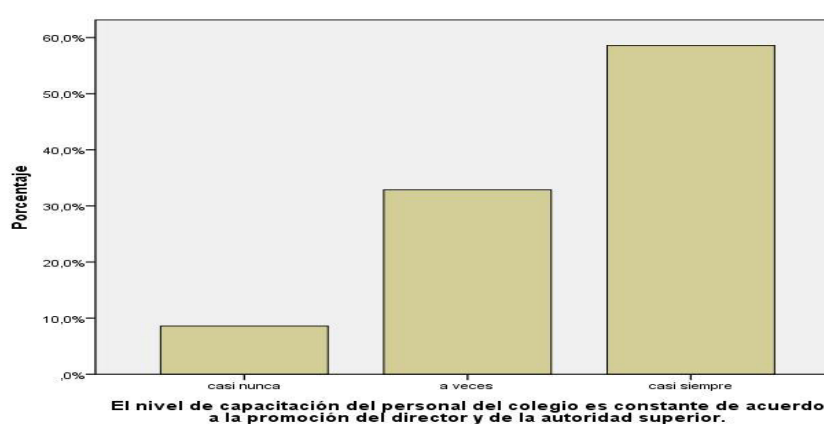


Gráfico 47.

El nivel de capacitación del personal del colegio es constante de acuerdo a la promoción del director y de la autoridad superior.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 58,6% manifiesta que **Casi siempre** el nivel de capacitación del personal del colegio es constante de **Acuerdo** a la promoción del director y de la autoridad superior, el 32,9% señala que **A veces**, el 8,6% señala que **Casi nunca**.

Tabla 51.

Existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	16	22,9	22,9	22,9
	<b>CASI NUNCA</b>	3	4,3	4,3	27,1
	<b>A VECES</b>	45	64,3	64,3	91,4
	<b>CASI SIEMPRE</b>	6	8,6	8,6	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

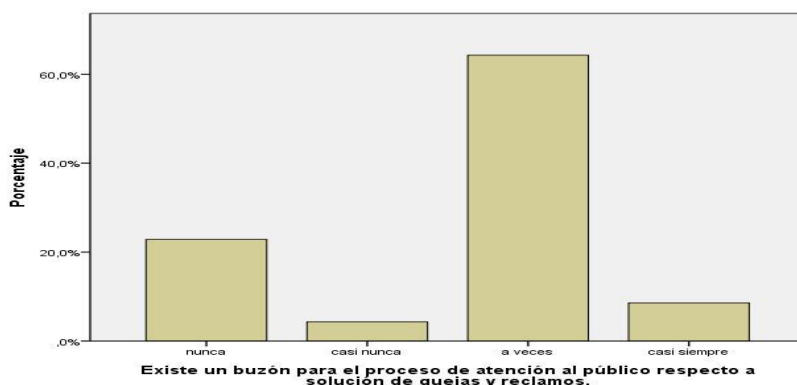


Gráfico 48.

Existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 64.3% manifiesta que **A veces** existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos, el 22.9% señala que **Nunca**, el 8.6% señala que **Casi siempre** y el 4,3% señala que **Casi nunca**.

Tabla 52.

Existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	31	36,9	44,3	52,9
	<b>A VECES</b>	29	34,5	41,4	94,3
	<b>CASI SIEMPRE</b>	4	4,8	5,7	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

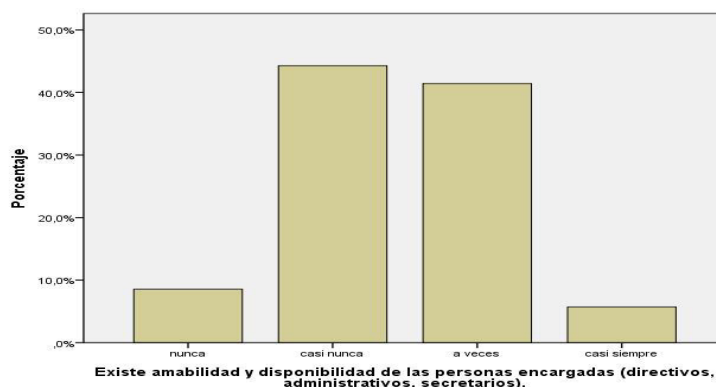


Gráfico 49.

**Existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios).**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 44.4% manifiesta que **Casi nunca** existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios), el 44.3% señala que **A veces**, el 8.6% señala que **Nunca** y el 5.7% señala que **Casi siempre**.

Tabla 53.

**Existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	18	21,4	25,7	34,3
	<b>A VECES</b>	27	38,6	38,6	72,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	13	15,5	18,6	91,4
	<b>SIEMPRE</b>	6	7,1	8,6	100,0
				100,0	
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

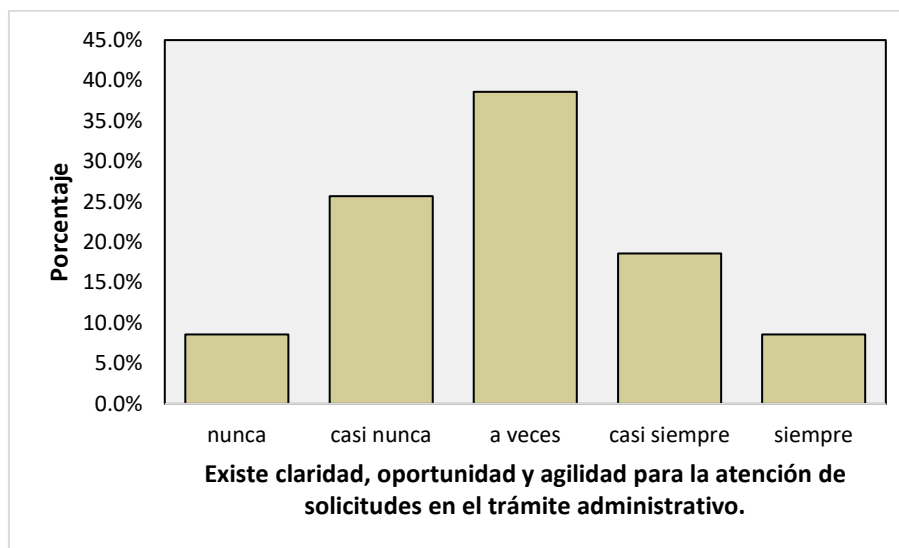


Gráfico 50.

**Existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 38.6% manifiesta que **A veces** existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo, el 25.7% señala que **Casi nunca**, el 18.6% señala que **Casi**

**siempre** y el 8.6% manifiesta que **Nunca** e igualmente **Siempre**.

## DIMENSIÓN: Gestión Institucional

Tabla 54.

La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	14	20,0	20,0	28,6
	<b>A VECES</b>	36	51,4	51,4	80,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	14	20,0	20,0	100,0
				100,0	
I	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

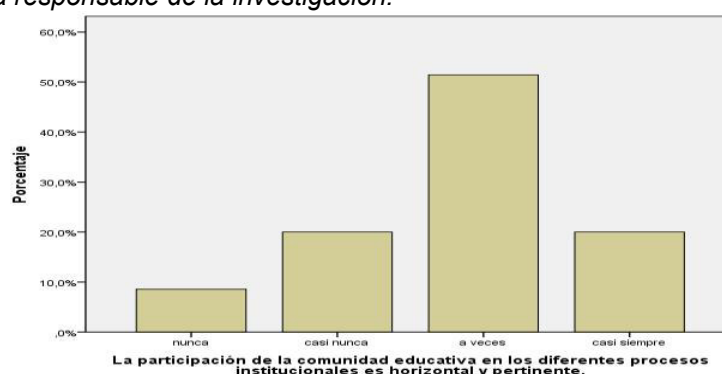


Gráfico 51.

La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 51.4% manifiesta que **A veces** la participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente, el 20.0% señala que **Casi nunca** y **Casi siempre**, el 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 55.

El manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	37	44,0	52,9	61,4
	<b>A VECES</b>	18	21,4	25,7	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	10,7	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0		

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

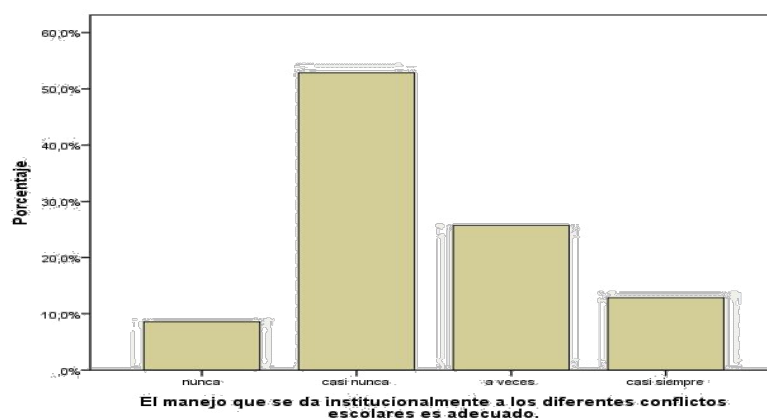


Gráfico 52.

**El manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 52.9% manifiesta que **Casi nunca** el manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado, el 25.7% señala que **A veces**, el 12.9% señala que **Casi siempre** y el 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 56.

**La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	8,3	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	45,2	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	16	19,0	22,9	87,1
	<b>CASI SIEMPRE</b>	9	10,7	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

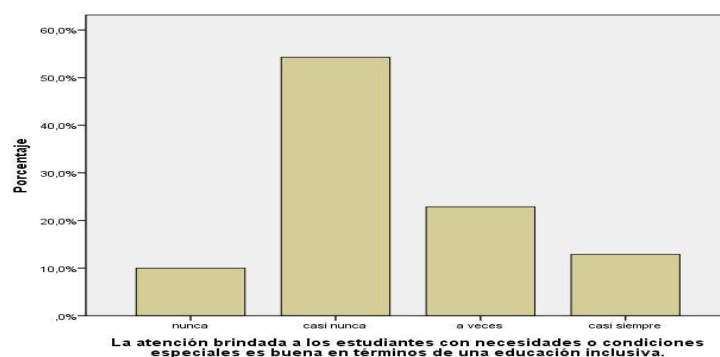


Gráfico 53.

**La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** la atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva, el 22.9% señala que **A veces**, el 12.9% señala que **Casi siempre** y el 10.0% señala que **Nunca**.

Tabla 57.

***El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
<b>CASI NUNCA</b>	33	47,2	47,2	55,7
<b>A VECES</b>	26	37,1	37,1	92,9
<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
<b>TOTAL</b>	84	100,0	100,0	

*Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.*

*Elaborado: Por la responsable de la investigación.*

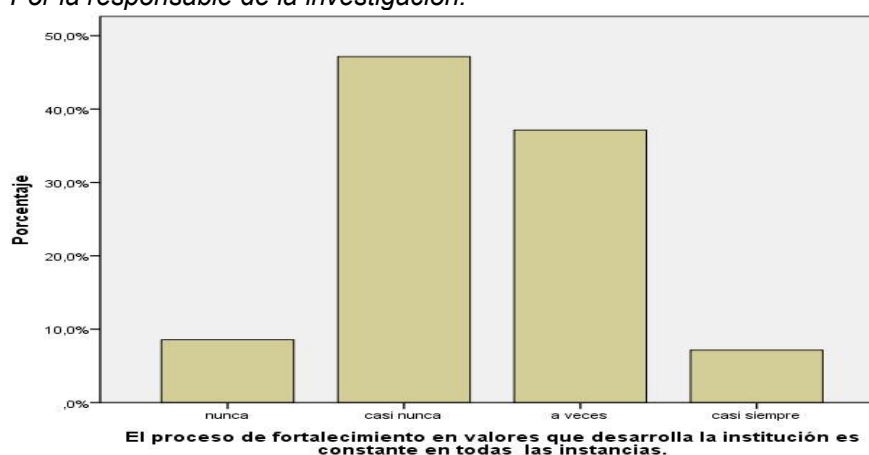


Gráfico 54.

***El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias.***

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 47.2% manifiesta que **Casi nunca** el proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias, el 37.1% señala que **A veces**, el 8.6% señala que **Nunca** y el 7.1% señala que **Casi siempre**.

Tabla 58.

**El proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	15	21,4	21,4	31,4
	<b>A VECES</b>	43	61,4	61,4	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,2	7,2	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

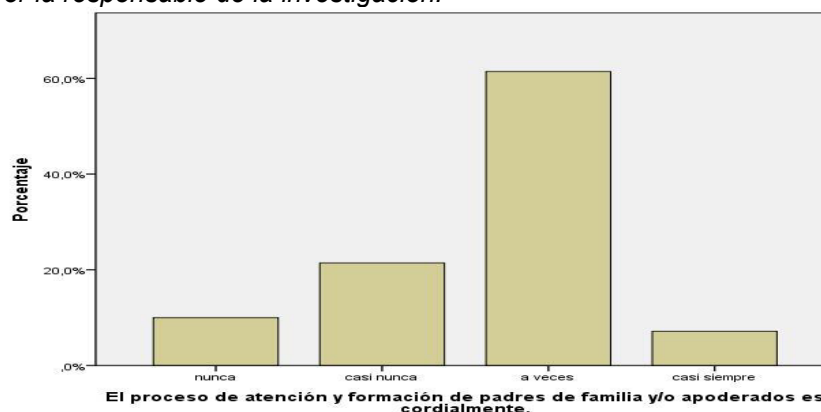


Gráfico 55.

**El proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 61.4% manifiesta que **A veces** el proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente, el 21.4% señala que **Casi nunca**, el 10.0% señala que **Nunca** y el 7.2% señala que **Casi siempre**.

Tabla 59.

**Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
	<b>A VECES</b>	8	9,5	11,4	20,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	47	56,0	67,1	87,1
	<b>SIEMPRE</b>	9	10,7	12,9	100,0
	<b>TOTAL</b>	84	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.



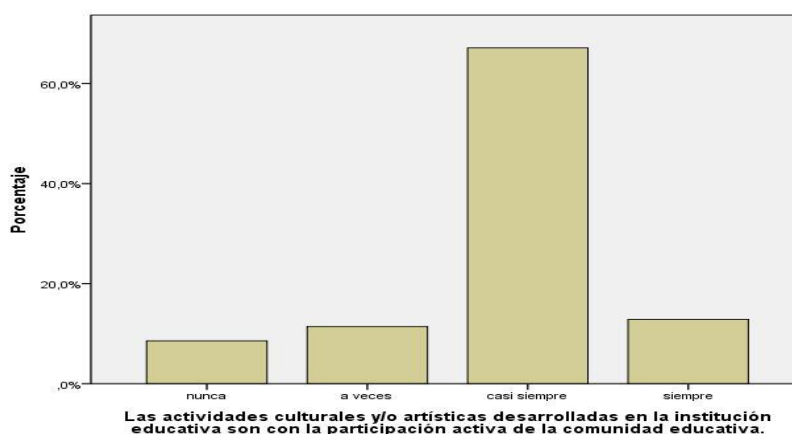


Gráfico 56.

Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 67.1% manifiesta que **Casi siempre** las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa, el 12.9% señala que **siempre**, el 11.4% señala que **A veces** y el 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 60.

Las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	7	10,0	10,0	10,0
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	64,3
	<b>A VECES</b>	13	18,6	18,6	82,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	12	17,1	17,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

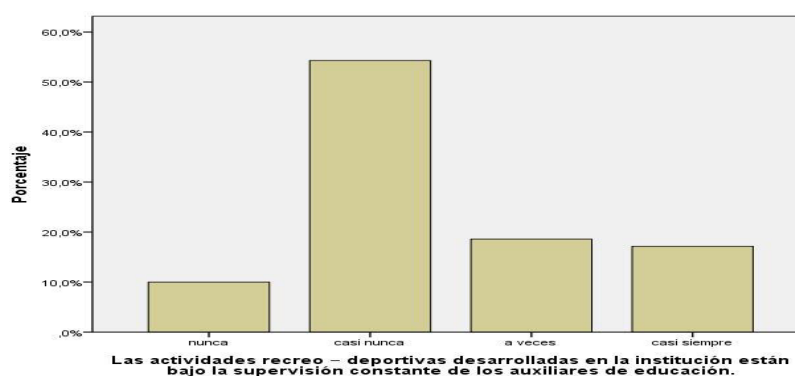


Gráfico 57.

Las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación, el 18.6% señala que **A veces**, el 17.1% señala que **Casi siempre** y el 10.0% señala que **Nunca**.

Tabla 61.

**El ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>CASI NUNCA</b>	44	62,9	62,9	62,9
	<b>A VECES</b>	21	30,0	30,0	92,9
	<b>CASI SIEMPRE</b>	5	7,1	7,1	100,0
	<b>TOTAL</b>	84	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.



Gráfico 58.

**El ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables.**

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 62.9% manifiesta que **Casi nunca** el ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables, el 30.0% señala que **A veces** y el 7.1% señala que **Casi siempre**.

Tabla 62.

**El ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<b>NUNCA</b>	6	8,6	8,6	8,6
	<b>CASI NUNCA</b>	38	54,3	54,3	62,9
	<b>A VECES</b>	19	27,1	27,1	90,0
	<b>CASI SIEMPRE</b>	7	10,0	10,0	100,0
	<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación.

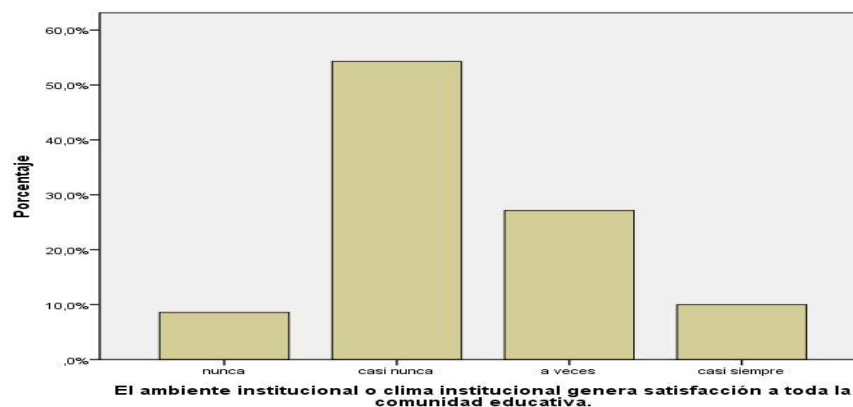


Gráfico 59.

El ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el grafico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** el ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa, el 27.1% señala que **A veces**, el 10.0% señala que **Casi siempre** y el 8.6% señala que **Nunca**.

Tabla 63.

**Existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos <b>NUNCA</b>	6	7,1	8,6	8,6
<b>CASI NUNCA</b>	38	45,2	54,3	62,9
<b>A VECES</b>	19	22,6	27,1	90,0
<b>CASI SIEMPRE</b>	7	8,3	10,0	100,0
<b>TOTAL</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Datos procesados mediante el software SPSS 22.

Elaborado: Por la responsable de la investigación

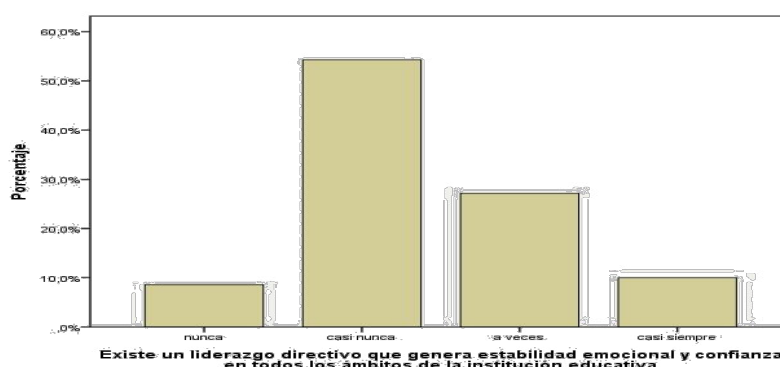


Gráfico 60.

Existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa.

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla estadística y el gráfico, se evidencia un total de 70 encuestados señalan que el 54.3% manifiesta que **Casi nunca** existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa, el 27.1% señala que **A veces**, el 10.0% señala que **Casi siempre** y el 8.6% señala que **Nunca**.

### 3.2. Proceso de contraste de hipótesis

En la Tesis se trabajó con tres hipótesis específicas, en la presente investigación se presenta las dimensiones de la variable liderazgo directivo como: dirección de futuro, rediseñar la organización y gestionar la instrucción.

Para la variable calidad educativa se presenta las dimensiones como: la gestión pedagógica, la gestión administrativa ejecución y la gestión institucional que a continuación se presentan en la prueba bajo hipótesis específicas.

#### 3.2.1. Hipótesis general

##### I: Planteo de Hipótesis

**Ho:** El Liderazgo Directivo **no influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ha:** El Liderazgo Directivo **influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014

##### II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor  $p \geq 0.05$  se Acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Si el Valor  $p < 0.05$  se Acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

##### III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la variable independiente: el liderazgo directivo y la variable dependiente: calidad educativa.

Tabla 64.  
Matriz de correlación Hipótesis General

Correlaciones		
	Liderazgo Directivo	Calidad Educativa
Liderazgo Directivo	Correlación de Pearson	0,878**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70
Calidad Educativa	Correlación de Pearson	0,878**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

La correlación es significativa al nivel 0,00

#### IV: Interpretación:

Se observa que el P valor (Sig.) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula. Esto nos permite decir que a un 5% de confianza el liderazgo directivo influye en la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

La correlación es de  $r = 0.878$  esto indica que existe relación alta directa y proporcional entre el liderazgo directivo con la calidad educativa, es decir, cuanto mejor es el liderazgo directivo mejor será la calidad educativa de la institución educativa en estudio.

#### 3.2.2. Hipótesis específica 1

##### I: Planteo de Hipótesis

**Ho:** La dirección de futuro **no influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ha:** La **dirección de futuro influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

##### II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor  $p \geq 0.05$  se Acepta la Hipótesis Nula (Ho). Si el Valor  $p < 0.05$  se Acepta la Hipótesis Alternativa (Ha)

### III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión dirección de futuro del liderazgo directivo y la variable dependiente calidad educativa.

Tabla 65.

**Matriz de correlación Hipótesis Específico 1**

Correlaciones		
	DIRECCIÓN DE FUTURO	CALIDAD EDUCATIVA
DIRECCIÓN DE FUTURO	Correlación de	0,784**
	Pearson	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70
CALIDAD EDUCATIVA	Correlación de	0,784**
	Pearson	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

*La correlación es significativa al nivel 0,00.*

### IV: Interpretación:

Se observa que el P valor (Sig.) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula. Esto nos permite decir que a un 5% de confianza el liderazgo directivo en su dimensión la dirección de futuro influye con la Calidad Educativa de la institución educativa en estudio. La correlación es de  $r = 0.784$  esto indica que entre el liderazgo directivo en su dimensión la dirección de futuro existe una influencia significativa con la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

#### 3.2.3. Hipótesis específica 2

##### I: Planteo de Hipótesis

**Ho:** El rediseñar la organización no influye significativamente en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ha:** El rediseñar la organización influye significativamente en la

Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

## II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor  $p \geq 0.05$  se Acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Si el Valor  $p < 0.05$  se Acepta la Hipótesis Alternativa ( $H_a$ )

## III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión rediseñar la organización del liderazgo directivo y la variable dependiente la calidad educativa.

Tabla 66.

Matriz de correlación Hipótesis específica 2

Correlaciones		
	REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN	CALIDAD EDUCATIVA
REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN	Correlación de	0,795**
	Pearson	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70
CALIDAD EDUCATIVA	Correlación de	0,795**
	Pearson	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	70

La correlación es significativa al nivel 0,00

## IV: Interpretación:

Se observa que el P valor (Sig.) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula. Esto nos permite decir que a un 5% de confianza del liderazgo directivo en su dimensión rediseñar la organización influye con la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014. La correlación es de  $r=0.795$  esto indica que existe influencia significativa entre el liderazgo directivo en su dimensión rediseñar la organización con la calidad educativa de la institución en estudio.

### 3.2.4. Hipótesis específica 3

#### I: Planteo de Hipótesis

**Ho:** El gestionar la instrucción **no influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

**Ha:** El **gestionar la instrucción influye significativamente** en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

#### II: Regla teórica para toma de decisión

Si el Valor  $p \geq 0.05$  se Acepta la Hipótesis Nula (Ho). Si el Valor  $p < 0.05$  se Acepta la Hipótesis Alternativa (Ha)

#### III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó la correlación de Pearson entre la dimensión gestionar la institución del liderazgo directivo y la variable dependiente la calidad educativa.

Tabla 67.

Matriz de correlación hipótesis específica 3

Correlaciones		
	GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN	CALIDAD EDUCATIVA
GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN	Correlación de	0,797**
	Pearson	
	Sig. (bilateral)	0,007
	N	70
CALIDAD EDUCATIVA	Correlación de	0,797**
	Pearson	
	Sig. (bilateral)	0,007
	N	70

La correlación es significativa al nivel 0,00

#### IV: Interpretación:

Se observa que el P valor (Sig.) es de 0.007 es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula. Esto nos permite decir que a un 5% de confianza el liderazgo directivo en su dimensión gestionar la instrucción influye con la calidad educativa de la institución



educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014, la correlación es de  $r=0.797$  esto indica que entre el liderazgo directivo en su dimensión gestionar la instrucción existe una influencia significativa moderada con la Calidad Educativa de la institución educativa en estudio.

### **3.3. Discusión de los resultados**

Los resultados estadísticos hallados, para la hipótesis general permite evidenciar existe una correlación positiva de  $r=0.788$ , se afirma que el liderazgo directivo influye significativamente con la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014, en la población estudiada. De igual manera en la primera hipótesis específica se deduce una correlación significativa de  $r=0.784$ , quiere decir que la dimensión dirección de futuro del liderazgo directivo influye significativamente de manera positiva con la calidad educativa.

Asimismo, se halló en la segunda hipótesis específica una  $r=0.795$ , se afirma que existe influencia positiva entre la dimensión el rediseñar la organización del liderazgo directivo con la calidad educativa de la institución educativa estudiada. Del mismo modo para la tercera hipótesis planteada se encontró una significancia de  $r=0.797$ , esto quiere decir que gestionar la instrucción del liderazgo directivo influye significativamente de manera positiva con la calidad educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.

Estos resultados se aproximan al estudio de Sorados (2010) que llegó a la conclusión que el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , afirma que un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima, en el periodo marzo - mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949. Que afirma que un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937. Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , afirma que un 95% de

probabilidad que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.919. Como el valor  $p = 0.041 < 0.05$ , afirma que un 95% de probabilidad que existe relación entre lo institucional y la calidad de la gestión educativa. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.461.

De acuerdo a los resultados que se aproximan de Marfán, Weinstein, y Muñoz, (2012) señala en su investigación que las políticas de promoción del liderazgo directivo deben reconocer la diversidad de situaciones escolares, promover la confianza organizacional y potenciar el rol orquestador del director. Los resultados del estudio realizado muestran que escuelas con buenos resultados tienen directores que logran alinear el trabajo de la escuela en función del mejoramiento académico, son conscientes de la multiplicidad de tareas que involucra su rol, pero priorizan aquellas donde inciden en términos estratégicos y desarrollan prácticas dirigidas a incrementar las capacidades pedagógicas de sus profesores.

Por otro lado, Mansilla, (2007) encontró que la percepción de los estudiantes en cuanto al liderazgo del director es de nivel bajo. La percepción de los docentes en función del liderazgo del director es ubicada en nivel bajo. Los estudiantes y padres de familia perciben la calidad educativa en un nivel medio. Los docentes perciben la calidad Educativa en un nivel bajo.

Del mismo modo, Gimeno, (1996) arribó a la conclusión que una relación directa entre el liderazgo directivo con el rendimiento académico de los estudiantes, expresado en que a mayor liderazgo del director mayor es el rendimiento académico. Se halló que el liderazgo directivo al correlacionarse con los resultados del rendimiento académico, comprueba que el líder al cumplir sus funciones, logra un clima favorable en la institución educativa, propicio para elevar el rendimiento académico de los discentes.

Ruiz (2011) observó que existe una correlación significativa entre los estilos

de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio obteniendo como resultados 0.56 y 0.57 respectivamente. Así mismo quedaron a la conclusión de que el estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones Influencia Idealizada y Estimulación Intelectual influyen significativamente en la eficacia de las Instituciones Educativas del consorcio, al igual que las sub dimensiones Recompensa Contingente y Dirección por Excepción Activa del estilo de liderazgo transaccional.

Por otro lado, Cuevas, Díaz, e Hidalgo (2008) llega a las conclusiones que una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. El director es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. El estudio realizado con los directores ha pretendido conocer cómo se refleja ese liderazgo en cada uno de los diferentes ámbitos que contribuyen a la calidad y la mejora de la escuela en vez de prestar atención a sus rasgos de personalidad. Se ha podido constatar que el liderazgo de los directores puede ser determinado valorando otros criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados.

Al mismo tiempo, el grado de implicación de los directores en la contextualización de los Proyectos Curriculares que contemplen medidas de atención a la multiculturalidad también puede considerarse como otro indicador del liderazgo. Se puede afirmar que el liderazgo ejercido por todos los directores es valorado muy positivamente por los profesores de sus respectivos centros, lo que les sitúa en una posición privilegiada para dinamizar los procesos de cambio tendentes a mejorar la escuela.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Se confirma que el liderazgo directivo influye significativamente con la calidad educativa, con un coeficiente de correlación de  $r = 0,878$  positiva moderada de confiabilidad con un nivel de significancia de 0,000 ( $p < ,05$ ) aceptándose la hipótesis alterna. Dentro del marco de la dirección del futuro, la planificación de rediseñar la organización de la institución y la gestión de la instrucción de la institución educativa estudiada.

**Segunda:** Se confirma que la dirección del futuro influye significativamente con la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014, con un coeficiente de correlación de  $r = 0,784$  con un nivel de significancia de 0,00 ( $p < 0,05$ ) con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto quiere decir que la visión, misión, objetivos y expectativas son de interacción permanente con la comunidad educativa.

**Tercera:** Se confirma que rediseñar la organización influye significativamente con la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014, con un coeficiente de correlación de  $r = 0,795$  con un nivel de significancia de 0,00 ( $p < 0,05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. A través de la cultura colaborativa, la estructura de la institución y existiendo una relación productiva.

**Cuarta:** Se confirma que el gestionar la instrucción influye significativamente con Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014, con un coeficiente de correlación de 0,797, con un nivel de significancia de 0,00 ( $p < 0,05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En cuanto la atención y apoyo a docentes, monitoreo, atención y apoyo a estudiantes.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** A las autoridades de la dirección regional de Cajamarca se les recomienda tomar en cuenta la importancia del liderazgo de los directivos por ser uno de los pilares elementales que contribuyen a la calidad de la educación, por ello deben de enfatizar la realización de talleres, capacitaciones en Gestión escolar y Calidad Educativa.

**Segunda:** A los directivos de la institución en estudio se recomienda en conjunto que se dialogue sobre la importancia de la función directiva, de los procesos formativos y de colaboración entre instituciones necesarios para conseguir un mejor ejercicio de liderazgo de la dirección para centrar la mejora escolar de los aprendizajes de los estudiantes.

**Tercera:** La calidad en la educación es un tema que debe promoverse en toda la comunidad educativa. Para ello los órganos intermedios y el Ministerio de Educación deberán de capacitar y educar a toda la comunidad educativa en forma permanente, en temas de calidad, Liderazgo y gestión educativa.

**Cuarto:** Se recomienda que la Dirección Regional de Educación de Cajamarca implemente un banco de trabajos de investigación relacionados a Liderazgo Directivo de todos los docentes del ámbito regional para mejorar la gestión escolar en las instituciones educativas de la zona y que los mejores trabajos se pongan en práctica y así lograr la mejora de la calidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía de investigación

- Barrientos, Elsa (2013) *Investigación Educativa*. Lima: Multi-servicios. RMD.
- Hernández, S., Fernández, A. Baptista, A. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Mejía, E. (2012); *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Zavala, S. (2010). *Guía a la Redacción en el estilo APA*, 6ta. Edición. Biblioteca de la Universidad Metropolitana.

### Bibliografía del tema:

- Álvarez, M. (2008). *El liderazgo de la calidad total*. España: editorial Escuela Española.
- Cantón, I. (Coord.) (2001). *La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: Editorial CCS.
- Casanova, María. (2002). *La Evaluación, Garantía de Calidad para el Centro Educativo*. Editorial EDELVIVES, España, p. 107–122.
- Crosby Phil (2010). *Teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad*. Ohmio Collage of Podiatra Medicine.
- Cuevas, M., Díaz, F. y Hidalgo V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación*. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto Pluricultural. Universidad de Granada (Campus de Ceuta). España.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Gento, S.; Palomares, A.; García, M. y González, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012.

- Gil, Francisco (2009). Liderazgo. Ediciones. Instituto de Capacitación Política, México D.F.
- Gimeno, J. (1996) tesis a “El liderazgo directivo y su relación con el rendimiento académico de los Estudiantes de quinto de las instituciones estatales de nivel secundario en Madrid- España”.
- Giraldo, J. (2007) *La calidad total* en: [www.gestiopolis.com/.../calidad-total-frente-al-comercio.h](http://www.gestiopolis.com/.../calidad-total-frente-al-comercio.h). Consultado dic. 2011
- Hernández, R. (2004) ¿Certificación ISO 9000 en educación? Buenos Aires, AIQUE.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham.
- Leithwood, K. y Beatty, B. (2007). *Leading With Teacher Emotions in Mind*. Corwin Press.
- Leithwood, H. y Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about succesful school leadership*. School Leadership and Management, 28(1).
- Mansilla, J. (2007), tesis “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución "Inmaculada Concepción", Los Olivos, Lima-Perú”, para optar el Grado de Doctor en Educación en la UNMSM.
- Marfán, J., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). *Prácticas de liderazgo directivo y su relación con el Trabajo docente*. Propuesta de trabajo para ser presentado en el Segundo Congreso de Investigación. Interdisciplinaria en Educación.
- Raczynski, D., Muñoz, G. (2005). Efectividad Escolar y Cambio Educativo en sectores de pobreza en Chile Santiago: MINEDUC.
- R. Moss Kanter, (2006) Innovación: Las trampas clásicas de Harvard Business Review, 84 (11) 11, pp.73-83
- Rubino, Antonio (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo de la educación superior. Investigación y Postgrado, año/vol. 22, número 002. Universidad Pedagógica Experimental Liberador. Caracas, Venezuela. P. 147-163.

- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. UAEM.
- Ruiz D. (2011) Tesis “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación en la UNMSM.
- Soldi, L. (2003). *Desarrollo de la Capacidad Empresarial de la Población Rural y las Mujeres*. Folleto presentado por la ONUDI. VIENA. 32 P.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Unidad de Postgrado. Lima – Perú.
- Sverdllick, I. (2007). *Derecho a la Educación y participación ciudadana, un desafío democrático*. En: Foro Latinoamericano de Políticas Educativas. Chile.
- Togneri, W. & Anderson, S. E. (2003). *Beyond islands of excellence: What districts can do to improve instruction and achievement in all schools*. Washington, DC: The Learning First Alliance.
- Waters, T., Marzano, R. J. y McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Working paper. Denver: McRel.

### **Webgrafía:**

[www.scielo.cl](http://www.scielo.cl)

[www.revistas.upagu.edu.pe](http://www.revistas.upagu.edu.pe)

[www.cybertesis.unmsm.edu.pe](http://www.cybertesis.unmsm.edu.pe)



## **ANEXOS**

### **MATRIZ DE CONSISTENCIA**

#### **TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED – CAJAMARCA, 2014**

<b>I. PROBLEMAS</b>	<b>II. OBJETIVOS</b>	<b>III. HIPÓTESIS</b>	<b>IV. VARIABLES</b>
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿En qué medida el Liderazgo Directivo influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Analizar la influencia del Liderazgo Directivo en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b> El Liderazgo Directivo influye significativamente en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> a) ¿En qué medida la dirección de futuro influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014? b) ¿En qué medida el rediseñar la organización influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014? c) ¿En qué medida el gestionar la instrucción influye en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014?	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> a) Analizar la influencia de la dirección de futuro en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014. b) Analizar la influencia de rediseñar la organización en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014. c) Analizar la influencia de gestionar la instrucción en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014.	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</b> a) La dirección de futuro influye significativamente en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014 b) El rediseñar la organización influye significativamente en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014 c) El gestionar la instrucción influye significativamente en la Calidad Educativa de la institución educativa N° 82003 Nuestra Señora de la Merced – Cajamarca, 2014	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>CALIDAD EDUCATIVA</b>

Fuente: Elaborado por la investigadora

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE: *LIDERAZGO DIRECTIVO***

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Salazar (2008), señala que al interior de algunos de los planteles existen diferencias perceptibles en el modo de organizar, dirigir y liderar de los directores; tanto en las áreas departamentales como en los centros escolares, las cuales pueden ser analizadas desde dos ámbitos: La forma en que se promueve el trabajo académico, la cultura de la superación docente, la innovación y el entusiasmo; donde rige la indiferencia, pasividad, conformismo, el mantener el estatus quo y la negociación de intereses ajenos a los educativos.	El rol de los directivos es clave para generar las condiciones institucionales necesarias ya adecuadas que promuevan la eficacia en el servicio educativo que se ofrece a la comunidad educativa.	Dirección de futuro	Visión y misión
			Objetivos y expectativas
			Interacción permanente
		Rediseñar la organización	Cultura colaborativa
			Estructurar la Institución
			Relación productiva
		Gestionar la instrucción	Atención y apoyo a docentes
			Monitoreo Atención y
			apoyo a estudiantes

Fuente: Elaborado por la investigadora

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD EDUCATIVA.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Es una política que busca promover la calidad educativa potenciando el liderazgo, debe reconocer que las prácticas de los líderes efectivos son distintas. Por otra parte, las políticas deben valorar el rol que cumple la construcción de vínculos personales como fundamento del liderazgo en la institución educativa. La confianza organizacional (Bryk et. al, 2009) facilita el ejercicio de la influencia por parte de los directores, fortaleciendo las estructuras formales y brindándoles un soporte que favorece la continuidad de los procesos escolares ante amenazas que provengan de la contingencia	Una educación de calidad, esencial para el aprendizaje verdadero y el desarrollo humano, se ve influida por factores que proceden del interior y el exterior del aula, como la existencia de unos suministros adecuados, o la naturaleza del entorno doméstico del niño o niña. Además de facilitar la transmisión de conocimientos y aptitudes necesarios para triunfar en una profesión y romper el ciclo de pobreza. La calidad desempeña un papel crítico a la hora de disminuir la brecha existente entre los géneros en materia de educación básica.	Gestión Pedagógica	Programación Curricular
			Rendimiento Académico
		Gestión Administrativa	Metas de atención
			Documentos de gestión
		Gestión Institucional	Estilo de gestión
			Clima institucional

Fuente: Elaborado por la investigadora



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje.</li> <li>▪ El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje.</li> <li>▪ El director nos ayuda a aprender de nuestros errores.</li> <li>▪ El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.</li> </ul>	Nunca	
	<b>Gestionar la instrucción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes.</li> <li>▪ El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente.</li> <li>▪ El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes.</li> <li>▪ El director promueve el uso de TICs para el mejoramiento de los aprendizajes.</li> <li>▪ El director, después de observar el aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar.</li> <li>▪ El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento.</li> <li>▪ El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas.</li> <li>▪ El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento.</li> <li>▪ El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo.</li> <li>▪ El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza.</li> </ul>		

Fuente: Elaborado por la investigadora

MATRIZ DE INSTRUMENTO: *CALIDAD EDUCATIVA*

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES / ITEMS	VALORACIÓN	INSTRUMENTO
CALIDAD EDUCATIVA	<b>Gestión Pedagógica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La programación curricular está actualizada con referencia utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios.</li> <li>Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas.</li> <li>El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral.</li> <li>El desempeño académico de los estudiantes presenta una tendencia de superación continua.</li> <li>Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias.</li> <li>El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo.</li> <li>El nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas.</li> <li>La relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales.</li> <li>Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrollan con el factor tutorial Constante.</li> <li>El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa.</li> </ul>	<p><b>Siempre</b></p> <p><b>Casi siempre</b></p>	ENCUESTA
	<b>Gestión Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso institucional de administración de los recursos financieros es transparente.</li> <li>La infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos.</li> <li>El proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante.</li> <li>Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumplen con los estándares.</li> <li>Los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brinda seguridad y salubridad.</li> <li>El trato recibido por los diferentes trabajadores de la</li> </ul>	<p><b>A veces</b></p> <p><b>Casi nunca</b></p>	

		<p>institución educativa es en términos de cordialidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nivel de capacitación del personal del colegio es constante de acuerdo a la promoción del director y de la autoridad superior.</li> <li>▪ Existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos.</li> <li>▪ Existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios).</li> <li>▪ Existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo.</li> </ul>	<b>Nunca</b>	
	<b>Gestión Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente.</li> <li>▪ El manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado.</li> <li>▪ La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva.</li> <li>▪ El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias.</li> <li>▪ El proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente.</li> <li>▪ Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa.</li> <li>▪ Las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación.</li> <li>▪ El ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables.</li> <li>▪ El ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa.</li> <li>▪ Existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa.</li> </ul>		

Fuente: Elaborado por la investigadora



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
N° 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED –  
CAJAMARCA, 2014**

ANEXO: 2

***ENCUESTA: LIDERAZGO DIRECTIVO***

Marcar con un aspa(X) la respuesta que ud. considere según su opinión:

SIEMPRE = 5 CASI SIEMPRE =4 A VECES = 3 CASI NUNCA =2 NUNCA = 1

<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>						
<b>DIMENSION: Dirección de futuro</b>		<b>VALORACIÓN</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El director transmite a la comunidad escolar el propósito y el sentido del establecimiento					
2	El director ha logrado entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del proyecto educativo institucional					
3	El director explica las razones por las cuales introduce iniciativas de mejora escolar					
4	El director trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el proyecto educativo institucional					
5	El director ha incorporado los intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo del establecimiento					
6	El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos					
7	El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos					
8	Al menos una vez al año, el director rinde cuenta a los apoderados sobre los resultados que ha tenido el establecimiento					
9	El director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos					
10	El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes					
<b>DIMENSION: Rediseñar la organización</b>						
11	El director organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes					
12	El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento					
13	El director asegura la participación de los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo					
14	El director se preocupa de que todos los docentes tengan tiempos comunes para la organización de su trabajo					
15	Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza					
16	El director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor					
17	El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza – aprendizaje					
18	El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje					
19	El director nos ayuda a aprender de nuestros errores					
20	El director se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes					
<b>DIMENSION: Gestionar la instrucción</b>						
21	El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas con los docentes					
22	El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente					
23	El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes					
24	El director promueve el uso de TICs para el mejoramiento de los aprendizajes					
25	El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar					
26	El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento					
27	El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas					
28	El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento					
29	El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo					
30	El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza					

**Gracias Por su colaboración!**



**LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**N° 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED – CAJAMARCA, 2014**

ANEXO: 3

## ENCUESTA: CALIDAD EDUCATIVA

Marcar con un aspa(X) la respuesta que ud. considere según su opinión:

SIEMPRE = 5 CASI SIEMPRE =4 A VECES = 3 CASI NUNCA =2 NUNCA = 1

CALIDAD EDUCATIVA						
DIMENSION: Gestión Pedagógica		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	La programación curricular está actualizada con utilidad de los temas y contenidos del plan de estudios					
2	Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje son adecuadas					
3	El proceso de evaluación del aprendizaje desarrollado en la institución educativa es integral					
4	El desempeño académico de los estudiantes presente una tendencia de superación continua					
5	Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la institución educativa son pertinentes y de acuerdo a las nuevas tendencias					
6	El proceso de comunicación de avances y dificultades de los estudiantes es un factor que permite fortalecer el servicio educativo					
7	El nivel profesional de los maestros de la institución es buena y actualizada de acuerdo a las nuevas tendencias pedagógicas					
8	La relación docente – discente es horizontal en todos los ámbitos educacionales					
9	Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes se desarrolla con el factor tutorial constante					
10	El nivel de avance y desarrollo pedagógico de la institución se discute constantemente para mejorar la calidad educativa					
<b>DIMENSION: Gestión Administrativa</b>						
11	El proceso institucional de administración de los recursos financieros son transparentes					
12	La infraestructura institucional es moderna y completa en los diferentes servicios educativos					
13	El proceso de mejora y mantenimiento de la infraestructura institucional es constante					
14	Las condiciones de seguridad y protección dentro del plantel educativo cumple con los estándares					
15	Los servicios complementarios (cafetería y otros) de la institución educativa brindan seguridad y salubridad					
16	El trato recibido por los diferentes trabajadores de la institución educativa es en términos de cordialidad.					
17	El nivel de capacitación del personal del colegio es constante de acuerdo a la promoción del director y de la autoridad superior.					
18	Existe un buzón para el proceso de atención al público respecto a solución de quejas y reclamos.					
19	Existe amabilidad y disponibilidad de las personas encargadas (directivos, administrativos, secretarios).					
20	Existe claridad, oportunidad y agilidad para la atención de solicitudes en el trámite administrativo.					
<b>DIMENSION: Gestión Institucional</b>						
21	La participación de la comunidad educativa en los diferentes procesos institucionales es horizontal y pertinente.					
22	El manejo que se da institucionalmente a los diferentes conflictos escolares es adecuado.					
23	La atención brindada a los estudiantes con necesidades o condiciones especiales es buena en términos de una educación inclusiva.					
24	El proceso de fortalecimiento en valores que desarrolla la institución es constante en todas las instancias.					
25	El proceso de atención y formación de padres de familia y/o apoderados es cordialmente.					
26	Las actividades culturales y/o artísticas desarrolladas en la institución educativa son con la participación activa de la comunidad educativa.					
27	Las actividades recreo – deportivas desarrolladas en la institución están bajo la supervisión constante de los auxiliares de educación.					
28	El ambiente escolar cumple con los estándares educativos de las escuelas saludables.					
29	El ambiente institucional o clima institucional genera satisfacción a toda la comunidad educativa.					
30	Existe un liderazgo directivo que genera estabilidad emocional y confianza en todos los ámbitos de la institución educativa.					

**Gracias Por tu colaboración!**



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
MEJIA MEJIA ELIAS	DOCENTE FAC EDUC. UNMSM	ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	MARIA ESTHER MAIBUEL RUIZON
LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA I.E N° 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEDE - CAJAMARCA - 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					83%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					91%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					93%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					88%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se va aplicar en el momento oportuno o más adecuado					90%

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable ☒ '      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

90%

Ciudad universitaria, 20 de... <sup>02</sup> del 2015	08745345	<i>[Firma]</i>	9999-50-269
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
VALERIANO ORTIZ LUIS FERNANDO	DOCENTE FAC-EDU UNMSM	ENCUESTA A ESTUDIANTES	MARIA ESTHER MAIAVER RUIZON
LIBERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA I.E. NO 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEDE - CAJAMARCA - 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					81%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					92%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				80%	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se va aplicar en el momento oportuno o más adecuado					90%

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

90%

Ciudad universitaria, 20. de. 02 del 2015	08765345		999950269
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono





**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN EDUCACIÓN**

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
VALERIANO ORTIZ LUIS FERNANDO	DOCENTE FAC EDUC UNMSM	ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	MARIA ESTHER MALVER RUIZON
LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA I.E. Nº 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEZ - CAJAMARCA - 2014.			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					81%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				80%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					92%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					92%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se va aplicar en el momento oportuno o más adecuado					90%

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

Aplicable ☒ [X]

Aplicable después de corregir ☐ [ ]

No aplicable ☐ [ ]

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

90%

Ciudad universitaria, 20 de... del 2015	08765345		999950269
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
SANTOS JIMENEZ OFELIA	DOCENTE UNMSM FAC. EDUC.	ENCUESTA A ESTUDIANTES	MARIA ESTELA MAHAVER RUIZON
LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA I.E. N° 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEDE - CAJAMARCA - 2014			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					93%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					92%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					93%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					91%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					92%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se va aplicar en el momento oportuno o más adecuado					93%

**III. OPINION DE APLICACIÓN**

Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

91%

Ciudad universitaria, 20 de 01 del 2015	25454259		995487219
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Santo Tineo Celia	Docente UNMSM-FEUB	Encuesta a PR. FF.	MARIA ESTHER MALAVER RUIZON
LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA I. EN 2003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCEDE - CAJAMARCA - 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					93/.
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					93/.
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					93/.
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					93/.
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					93/.
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					93/.
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					93/.
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					93/.
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					93/.
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se va aplicar en el momento oportuno o más adecuado					93/.

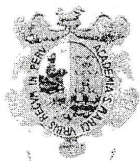
III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable [ ☒ ]      Aplicable después de corregir [ ☐ ]      No aplicable [ ☐ ]

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

93/.

Ciudad universitaria de 20.01 del 2015.	25454259.		995487219
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
MEJIA MEJIA ELIAS	DOCENTE FAC EDUC. UNMSM	ENCUESTA A ESTUDIANTES	MARIA ESTHER MALAVEZ RUIZON
LIBERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA EN LA I. E. N.º 82003 NUESTRA SEÑORA DE LA MERCE - CAJAMARCA - 2014.			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					93%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					91.
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					80%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					83%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					90%.
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico					90%
10. OPORTUNIDAD	El instrumento se va aplicar en el momento oportuno o más adecuado					91%.

III. OPINION DE APLICACIÓN

Aplicable ☒ - Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

90%.

Ciudad universitaria,.....de... del 201.	08765345		9799-50-269
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono